A GERÊNCIA NO FINAL DO SÉCULO XX*

Bernardo Kliksberg**

1. Gerência na turbulência; 2. Hora de retirada da gerência tradicional; 3. A nova gerência; 4. Conclusão.

Novas necessidades de capacidades gerenciais. Estilo tradicional de gerenciar. A gerência na América Latina.

MANAGEMENT BY THE END OF THE 20th CENTURY

This article examines a few elements instrumental to the enormous "technological leap" that managers in general and particularly Latin American management must make. To that effect, there are several stages of analysis. Firstly, the new necessities of managerial skills and the traditional style of management largely prevailing in Latin America, and with few possibilities of giving answer to the questions being formulated. Secondly, the author explores the new "technological frontier" in management at world level. Lastly, there is a final discussion on management in Latin America. In all cases, due to the broadness of the topics, the author makes clear that it is not his intention to deplete the subjects, but rather to lead interested parties to the envisaging of new outlooks, as well as to stimulate an open and creative debate.

Palavras-chave:
Gerência; turbulência; década de 90; América Latina.

1. *Gerência na "turbulência"*

Qual será o contexto básico no qual se desenvolverá a alta gerência na década de 90? Múltiplos indicadores apontam para um contexto caracterizado pela "turbulência". As mudanças serão incessantes, seu ritmo será totalmente acelerado, e aspectos fundamentais do atual quadro econômico e político internacional continuarão modificando-se, como aconteceu na década de 80, só que provavelmente de forma ainda mais acentuada. Tudo isso gerará profundas e contínuas variações no meio ambiente no qual operarão as organizações latino-americanas.

Estão em pleno desenvolvimento, nestes anos que encerram todo um milênio, processos de mudança perturbadores e tumultuosos, que variam na paisagem

* Artigo recebido em dez. 1991 e aceito em maio 1992.

** Diretor do Projeto Regional das Nações Unidas para a Modernização da Organização e Gestão do Estado na América Latina. Professor honorário da Universidade Nacional de Buenos Aires. Relator geral do próximo Congresso Internacional de Ciências Administrativas do International Institute of Administrative Sciences. (Endereço: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD. Apartado Postal 4181, Caracas 1010-A, Venezuela.)

geoeconômica e geopolítica da humanidade. Por exemplo, o mundo mostra uma forte tendência a uma internacionalização crescente. Os principais desenvolvimentos políticos e econômicos vão na direção da chamada transformação em "aldeia global". Nessa "aldeia", tudo está vinculado a tudo, qualquer acontecimento significativo em algum ponto estratégico da "aldeia" traz efeitos múltiplos em todas suas unidades componentes e particularmente nas mais vulneráveis, como é o caso da América Latina. A "aldeia global" amplia as oportunidades, destruindo barreiras políticas e abrindo os mercados; porém, ao mesmo tempo, maximiza as interdependências. Nela, os cálculos organizacionais micro já não têm lugar. Mais do que nunca, na história moderna, a sorte das organizações está ligada a fatores que vão muito além do seu âmbito de controle, e elas são obrigadas a sofisticar os seus sistemas de pensamento.

Outro processo fundamental de mudança é a transformação espetacular que se está produzindo na matriz tecnológica básica mundial. A atual taxa de inovação tecnológica é a mais alta e acelerada que se conhece na história da humanidade. Como já foi estimado, em nenhuma outra época houve tantos "inventores" dedicados exclusivamente a produzir inovações. O impacto da onda de inovações está mudando radicalmente a forma pela qual se produzem, "marketeiam", distribuem e consomem os bens e serviços principais; os avanços em múltiplas áreas, entre elas a microeletrônica, a biotecnologia, a robótica, a genética, a informática em geral e o próprio *management*, estão tornando obsoletas as matrizes tecnológicas predominantes e exercem todo tipo de efeito nos mercados e nas estruturas organizacionais. No seu conjunto, estão fazendo o *know how* transformar-se num fator totalmente estratégico do processo de produção e num dos investimentos mais rentáveis de toda a economia. As organizações que não fizerem parte do processo de mudança de matrizes tecnológicas ficarão inevitavelmente fora da concorrência. As que estiverem na sua vanguarda terão claras vantagens diferenciais.

Outro processo básico de mudança em marcha rapidíssima é o da transformação total do mundo das comunicações. Em poucos anos, modificaram-se radicalmente os modelos tecnológicos que predominaram nas décadas anteriores, e o movimento de mudança continuará crescendo. Abrem-se possibilidades inéditas em campos como a transferência de informação, os fluxos de pessoas, bens e serviços, as telessessões de trabalho, a informação instantânea, bem como em muitos outros que têm impactos de grandes proporções sobre os modos de estruturação dos mercados e das organizações.

Todos esses desenvolvimentos, assim como outros na mesma direção de mudança acelerada, estão gerando, além de aumentos substanciais na capacidade de ação econômica e organizacional, uma "explosão de complexidade" sem termo de comparação na história. A "aldeia global" maximizadora das interdependências, sacudida quase que de hora em hora por contínuas transformações em sua matriz tecnológica — âmbito onde a revolução nas comunicações propaga em "tempo real"e em escala planetária as modificações, potencializando assim ainda mais a interdependência — constitui um contexto de extrema complexidade para o desempenho organizacional. Como prever, se as previsões precisam englobar infinitos fatores crescentemente inter-relacionados, formando combinações novas, que

são território quase inexplorado pelo conhecimento humano? Como fazê-lo num *timing* histórico em que quase não existe tempo, porque a aceleração determina que o futuro se apresente de imediato, quase reunindo-se ao presente? Como fazê-lo numa época em que o passado deixou de ser uma diretriz utilizável, porque o futuro será totalmente diferente? Inclusive no solo, o passado não é útil como guia, assim como pode também ser absolutamente desorientador como referencial, conduzindo as organizações por caminhos marcadamente errôneos.

Mas a complexidade não se detém aí. A aldeia global apresenta outro aspecto fundamental: a instabilidade. A década de 90 iniciou-se com reestruturações geopolíticas que estão mudando o mapa de todas as décadas anteriores. Ao mesmo tempo, parece cenário passível de acentuadas flutuações produtivas, financeiras, monetárias. As grandes mudanças que estão se produzindo têm como característica central sua baixa previsibilidade. Nenhum dos cenários traçados há poucos anos pelos mais abalizados institutos de prospectiva mundial continha as mudanças que estão efetivamente em marcha. Processos como o das radicais transformações na Europa Oriental e aquele desencadeado no Oriente Médio pelo Iraque não estavam na lógica dos mais sofisticados sistemas de extrapolação conhecidos.

A questão é saber se não há um problema que excede totalmente os instrumentos de previsão, que é o da lógica em si; se o que entrou em crise não é, em última instância, todo o sistema de percepção da realidade. O Prêmio Nobel de Química Ilhya Pryogine fez importantes sugestões a esse respeito, e seu trabalho gerou um amplo grupo interdisciplinar que estabeleceu os alicerces da chamada "ciência da instabilidade". Pryogine descobriu que no campo da química diversos processos não funcionavam de acordo com os supostos modelos de regularidade e racionalidade, mas de modo muito mais aleatório, com fortes tendências à instabilidade. Se é assim no campo dos fenômenos naturais, pode-se esperar que a instabilidade seja também a nota dominante nos processos humanos. Segundo o enfoque de Pryogine, podem-se identificar diversos aspectos-chave que diferem marcadamente de nossa forma usual de pensar os fatos. Em primeiro lugar, normal não é o equilíbrio, mas a mudança. As estruturas naturais e sociais existentes têm tendências estruturais para a mudança, e não são fixas. São estruturas em desequilíbrio permanente, cujas fronteiras são facilmente penetráveis e influenciadas por acontecimentos externos; podem entrar em processos de desestabilização pronunciada, produzindo circuitos de instabilidade. A ciência da instabilidade aponta como teste de suas observações o exemplo da "libanização", no qual um sistema político e econômico aparentemente estável, sustentado cuidadosamente durante muitíssimos anos, ingressou rapidamente num processo de autodestruição. O mundo seria constituído pelo que o Prêmio Nobel chama de "estruturas dissipativas de final aberto". Em todos os sistemas e organizações não existe um único desfecho possível de sua atividade, mas múltiplos "finais abertos".

O mundo seria assim muito mais incômodo do que sugeria a maneira de pensar estabelecida. Não é um mundo fortemente determinista, sujeito a leis a serem descobertas. A sua característica básica é a complexidade. Constitui-se de infinitos atores que interagem e podem produzir não um cenário, mas muitos diferentes entre

si. As coisas podem ocorrer de uma maneira ou de outra. Destaca-se o conceito de bifurcação.

Complexidade, instabilidade, bifurcação, finais abertos. O contexto para as organizações, como aponta Robert Müller, é de um tipo em que a noção de risco resulta totalmente limitada para captar a realidade. Não somente há risco, há incerteza, terreno onde se pode trabalhar muito pouco com probabilidades estatísticas, terreno de apostas sombrias. Junto ao risco e à incerteza, aparece o amplo campo do desconhecimento, múltiplas situações onde há fatores e combinações de fatores que nem sequer sabemos que existem e influem nos fatos.[1]

Esse é o contexto em que operará a gerência na década de 90. Um contexto absolutamente diferente do das décadas anteriores e no qual predominarão, cada vez mais, a complexidade, a instabilidade e a incerteza.

A perspectiva é a indicada por um experiente gerente, John Welch, *chief executive* da General Electric: "A velocidade de mudança nos anos 90 será vertiginosa. A concorrência será implacável. O nível de excelência em tudo o que façamos superar-se-á diariamente."[2]

Será uma gerência que operará em meio a parâmetros de mudança inéditos e numa situação básica que pensadores gerenciais avançados denominaram "um mundo de intrometidos". Uma situação em que a aldeia global determina que uma infinidade de atores do contexto exerça influências sobre cada organização, "intrometa-se" no ambiente de decisões de diversas formas.

Será, definitivamente, uma gerência que agirá em meio à "turbulência".

Como ser eficiente nessas condições? Em quais funções deve concentrar-se o gerente? Que capacidade deve enfatizar? Qual é o perfil do gerente de excelência para a nova década? Como deve ser a estrutura organizacional para os novos tempos? Qual é a política de pessoal adequada? Como formar bons gerentes?

A resposta a essas perguntas é crucial para a profissão gerencial. Não pode ser achada em livros, nem no passado. Exige debruçar-se e internar-se no mundo do futuro, totalmente distinto em aspectos básicos de nossa história próxima. Trata-se de aprender a "gerenciar complexidade".

Este trabalho tenta abordar alguns elementos úteis para o enorme "pulo tecnológico" que devem dar os gerentes em geral e particularmente a gerência latino-americana, que enfrenta dramáticos desafios. Para tanto, procedemos a diversas etapas de análise. Primeiro, trataremos das novas necessidades de capacidades gerenciais e do estilo tradicional de gerenciar, muito dominante na América Latina e com poucas possibilidades de dar respostas às questões colocadas. Depois exploraremos a nova "fronteira tecnológica"em gerência no nível mundial. Quais são as diretrizes mais promissoras para levar à prática o "pulo tecnológico gerencial"? Por último, faremos um comentário final sobre a gerência na América Latina. Em todos os casos, dada a amplitude dos temas, não se pretende esgotá-los, mas conduzir à visualização de novas perspectivas e estimular um debate aberto e criativo.

[1] Müller, Robert K. Como preparar mejores gerentes para una época incierta. *Cuadernos de Administración*. Cali, Universidad del Valle, 1984.

[2] *Fortune*, n. 7, Mar. 26, 1990.

2. *Hora de retirada da gerência tradicional*

Um determinado modelo dominou o campo da gerência nas últimas décadas, com pequenos ajustes nas suas propostas básicas. Produziu seus resultados, mas claramente o seu ciclo parece esgotado. Assim indicam múltiplos elementos de julgamento, como, por exemplo, a autocrítica aguda que esse modelo está fazendo em sua matriz: os meios gerenciais dos EUA.

Assim destaca um conhecido especialista em produtividade, Arnold S. Judson: "a má administração é, sem dúvida, a causa mais importante do ritmo descendente que domina a produtividade nos EUA".[3]

Em recente obra que reflete muitos outros trabalhos de orientação similar, Ian Mitroff considera que os EUA perderam suas vantagens competitivas, que o pensamento organizacional ordinário já não é adequado para pensar problemas complexos, e que são imprescindíveis redesenhos organizacionais.[4]

Há críticas severas à forma como os EUA prepararam os seus gerentes nas recentes décadas.

Tanto nos EUA como nos seus concorrentes, a tendência é atribuir ao modelo gerencial aplicado boa parte das dificuldades competitivas que experimenta o país. Afirma Akio Morita, *chairman* da Sony: "A gerência americana deve assumir a responsabilidade de grande parte dos problemas da economia americana."[5]

O modelo gerencial tradicional difere marcadamente das novas direções gerenciais avançadas com realizações notáveis no Japão e países da Europa Ocidental, como França, Suécia etc. As diferenças dizem respeito aos aspectos realmente estratégicos. O fundador da Honda Motor Corp., T. Fujisawa, enfocou o problema: "o gerente americano e o japonês são similares em 95%, e diferem em todos os aspectos importantes".[6]

Quais são as principais insuficiências estratégicas do modelo tradicional? Esquematizaremos a seguir algumas delas.[7]

2.1 Que fazem os gerentes de excelência?

Quais devem ser as principais atividades do gerente? Quais serão as suas prioridades? No modelo tradicional, não se apresentam maiores dúvidas sobre o assunto. Há uma espécie de esquema axiomático, surgido com Henry Fayol e objeto de ajustes e desagregações que não se afastaram do núcleo original. O gerente, como o repetem os manuais do modelo, planeja, dirige, coordena, organiza e controla.

[3] Judson, Arnold S. La incómoda verdad sobre la productividad. *Harvard Business Review.*

[4] Mitroff, Ian. *Business not as usual: rethinking your individual corporate and industrial strategies for global competition.* San Francisco, Fossey Bass, 1987.

[5] The money chase. *Time.* May 4, 1981.

[6] Chimieze, A. & Osigweh, B. *Organizational science abroad: constraints and perspectives.* London, Plenum Press, 1988.

[7] O autor desenvolve análises críticas detalhadas do modelo tradicional em suas obras: *El pensamiento organizativo: de los dogmas a un nuevo paradigma gerencial.* 12a. ed., Buenos Aires, Tesis, 1990; e Gerencia pública en tiempos de incertidumbre. Madrid, Inap, 1989.

Deve aprender os instrumentos técnicos para cada uma dessas tarefas e se concentrar nelas.

Ao mesmo tempo, em versões mais avançadas do modelo, diversos sistemas de informação devem fluir para o gerente, que dedica considerável tempo à sua análise sistemática.

A imagem que surge como ideal é a de um gerente concentrado em seu escritório, provido de unidades automatizadas que vão despejando informação sobre a sua mesa; defensor implacável do seu tempo, dedicado a planejar e pensar, protegido por uma linha intransponível de secretárias que somente darão entrada a interlocutores de excepcional hierarquia. Seus contatos humanos centrais são com o seu alto *staff* imediato.

Pode este perfil gerencial responder adequadamente ao ambiente em mudança contínua, à incerteza, à multidão de questionadores que apresenta a complexidade?

O modelo parece fortemente ineficiente perante as novas demandas. Efetivamente, uma série de importantes estudos modernos demonstrou que os verdadeiros gerentes de excelência dedicam-se a outras tarefas, muito diferentes das anteriores.

Na Universidade de Harvard, o Prof. John Kotter analisou, em campo, as atividades concretas de gerentes com altas realizações. A equipe de investigadores seguiu, cuidadosamente, durante um extenso período de tempo, o dia de trabalho dos "bem-sucedidos". Verificou que sua conduta diária era do seguinte tipo:

- passam mais de 75% do seu tempo conversando com outros;

- seus interlocutores são de uma gama muito variada; quanto à organização, eles não se atêm com freqüência à linha hierárquica;

- não falam de "planejamento, coordenação, organização, controle", mas de todo tipo de assunto;

- fazem muitas perguntas nas conversas;

- as conversas contêm muitas brincadeiras e referências a assuntos que não são de trabalho;

- com freqüência, reagem a iniciativas dos outros. Grande parte de seu dia típico não é planejado, ou ao planejamento geral soma-se a dedicação de grande parte do tempo a temas não incluídos na agenda oficial;

- trabalham longas jornadas.

Em resumo, o que fazem tem pouco a ver com o modelo tradicional. Parece até um comportamento "intempestivo". No entanto, por que são eficientes?

As investigações evidenciaram que, com o seu particular estilo, esses executivos fazem pelo menos duas séries de tarefas cruciais para o êxito gerencial.

Em primeiro lugar, conseguem armar adequadamente a agenda de decisões. No caso de problemas e de informação, conseguem levar à prática um bom trabalho de identificação das questões realmente estratégicas para a organização e dos dilemas reais. Sua fonte principal são esses contatos "cara a cara", com um público amplo, onde fazem numerosas perguntas, num clima não-burocrático.

Em segundo lugar, partem da idéia de que devem conseguir que as tarefas sejam feitas, em cada caso, por um grupo grande e diverso de pessoas sobre as quais,

definitivamente, exercem pouco controle. Através dos contatos pessoais, criam uma rede de relações na qual se apóia sua capacidade real de implementação. Depois, dedicam bastante tempo a fazer uso de "sua rede" para conseguir que as tarefas sejam realizadas.

Para isso, nos contatos, influenciam por todos os meios, desde o pedido até a manipulação e a troca de interesses.

As agendas e as redes permitem que os gerentes fiquem em boa posição para responder ao fluxo de eventos e de mudanças. Como foi verificado, os gerentes totalmente inortodoxos em seu comportamento estão "aptos para captar e aproveitar cada assunto na sucessão fortuita do tempo e de fragmentos de problemas que ocupem seus dias".[8]

A *Harvard Business Review* indica que, enquanto os critérios convencionais sobre as funções gerenciais falam de "planejamento, controle, suprimento de pessoal, organização e direção", o estudo de Kotter demonstra que a conduta dos bem-sucedidos "parece menos sistemática, mais informal, menos refletida, mais reativa, menos organizada e mais frívola do que jamais poderia pensar um estudioso dos sistemas estratégicos do planejamento ou do planejamento organizacional".[9]

A similares conclusões chegaram os estudos conduzidos por Harry Mintzberg, na Universidade McGill do Canadá, e investigações britânicas. Esses estudos indicam, entre outros aspectos, que os executivos bem-sucedidos lidam com o problema da informação de modo muito diferente do modelo gerencial tradicional. Este tende a confirmar uma espécie de sistema de informação em grande escala, que chegue ao executivo, que dedicaria grande parte do seu tempo à análise de seus "produtos". Até foi concedida e apresentada a idéia de um "sistema total de informação". Contrariamente, os executivos americanos, canadenses e britânicos estudados preferem claramente os meios verbais, telefonemas e reuniões. Têm consciência de que, como indica Kotter, "muitos dos sistemas de planejamento empregados pelas grandes empresas... parecem servir somente para gerar papéis, muitas vezes em grande quantidade, e para desviar os executivos daquelas coisas que são realmente importantes".[10]

2.2 As disfuncionalidades da organização piramidal

O modelo gerencial tradicional tem uma percepção basicamente formalista da organização. Parte da visão de que se deve fazer um importante esforço de desenho, cujo produto seria a estrutura de organização ótima, segundo os supostos "princípios de administração". Esse esforço possibilitaria a elaboração do organograma, das descrições de funções, dos manuais de normas, dos circuitos, dos formulários; a organização estaria planejada.

[8] Kotter, John P. What effective general managers really do? *Harvard Business Review*. Nov./Dec. 1982.

[9] Id. ibid.

[10] Id. ibid.

Na prática, essa visão esbarra em múltiplas dificuldades que irão acentuar-se nos anos 90. Entre elas, destacam-se:

Visão simplista da organização. Em primeiro lugar, as ciências gerenciais modernas demonstraram terminantemente os limites de influência da organização formal. Desde os importantes trabalhos de Chris Argyris nos anos 60 até as experiências recolhidas por Peters e Waterman em *Em busca da excelência*, uma amplíssima gama de evidências internacionais indica que, sendo imprescindivelmente necessária, a organização formal não garante produtividade nem eficiência.

Os membros da organização agem somando a esse outros marcos de referência: lideranças informais, lutas pelo poder, lideranças técnicas etc. Reduzir a gerência aos problemas de planejamento formal é uma simplificação que a debilita, pois supõe um pretenso funcionamento automático das estruturas formais, sem que se concebam estratégias para operar com o complexo de fatores que determina definitivamente o comportamento organizacional. Como advertem Peters e Waterman: "os problemas de estrutura, apesar de sua inegável importância, não são senão um aspecto menor da questão da eficácia da administração".[11]

A pressão para impor a todo custo a organização formal, por trás da qual está com freqüência a idéia errônea de que compartilhar o poder organizacional é perdê-lo, é uma noção anti-histórica em gerência. Segundo indica o estudo comparativo de Heller, Drenth, Koopman e Rus na Inglaterra, Holanda, Bélgica e Iugoslávia, a concentração do poder e a conseqüente rigidez do processo de decisões conspiram diretamente contra o uso das experiências e habilidades potenciais dos chefes e membros da organização, prejudicando assim a produtividade.[12]

Um recente estudo da revista *Fortune* indica que, entre altos executivos americanos, está-se firmando a visão oposta; é imprescindível compartilhar o poder para obter eficiência. Reuter Mark, presidente da Colgate-Palmolive, diz: "seu poder consolida-se na medida em que você delega poder".[13]

Efeitos antiflexibilidade. Por outro lado, a insistência e a pressão para impor a "camisa de força formal" vão de encontro a uma das principais demandas que surgem no novo ambiente dos anos 90: flexibilidade organizacional. Ante a mudança acelerada em tecnologias de produção, praças financeiras, mercados etc., é necessário contar com a mais alta flexibilidade organizacional possível. O modelo piramidal enfatiza, ao contrário, linhas definidas.

As organizações fiéis a esse modelo serão impotentes para reagir, quando necessário, a turbulências e ver-se-ão freqüentemente ultrapassadas pelos acontecimentos.

A flexibilidade exige violar a maior parte dos princípios de administração que, na realidade, deixaram de ter maior validade desde que foram categoricamente refutados por Herbert Simon em *O comportamento administrativo*. Não se teria flexibilidade com unidade de mando, divisão detalhada do trabalho, normas desa-

[11] Peters, T. e Watterman, R. *En búsqueda de la excelencia.* Caracas, Norma, 1984.

[12] Heller, F., Drenth, P., & Koopman, P. *Decisions on organizations*. London, Sage, 1988.

[13] *Fortune*, n. 7, Mar. 26, 1990.

gregadas, compartimentalização etc. As organizações inclinam-se para esquemas que possibilitam permanente readaptação dos recursos humanos e financeiros, como é o caso das organizações matriciais, por projetos ou semelhantes. Inclusive chegam, na fronteira tecnológica, a favorecer a ambigüidade organizacional, visando maior plasticidade. Em estruturas avançadas, a idéia do organograma fixo foi abolida.

Dicotomia planejamento — implementação. Além de seu reducionismo formalista e de sua tendência antiflexibilidade, a organização piramidal pratica uma visão dicotômica em relação ao planejamento e à implementação, que se choca com exigências básicas típicas da realidade característica da década de 90.

A organização piramidal acredita na necessidade de separar o processo de planejamento, que fixa estratégias, do processo de implementação, dedicado apenas à sua execução.

A gerência baseada nessa perspectiva tende freqüentemente a atribuir as ineficiências a erros do aparelho de implementação. No entanto, o problema é muito mais complicado, e sua dificuldade crescerá no ambiente dos anos 90. Numa realidade permanentemente mutável, não há condições para um planejamento abstrato imutável. É imprescindível transformar a dicotomia em unidade e planejar e executar dentro de um processo integrado em que os *feedback* da realidade se transformem em *inputs* a tempo de se reformularem as estratégias. Em vez de uma dicotomia, o que se requer é um processo único de aprendizado da realidade.

Por outro lado, não é só o meio ambiente que pode não responder ao planejamento. Também é impossível prever com certeza como reagiria, na prática, a estrutura interna, pelas razões antes mencionadas, quanto à dinâmica real do processo organizacional.

A tentativa de separar à força os dois processos não funciona na realidade. Walter Kiechel assinala que "menos de 10% das corporações americanas implementam as estratégias planejadas",[14] cifra que é considerada "tremendamente exagerada" por outros analistas.[15]

As ineficiências produzidas pela dicotomia tão característica do modelo gerencial tradicional, com base nos comentários de K. Ohmae, sugerem que "a separação do músculo do cérebro pode ser uma causa do declínio da produtividade e da perda de competitividade internacional que parecem afetar a indústria dos EUA".[16]

2. 3 Políticas de pessoal obsoletas

O modelo gerencial tradicional enfatiza o planejamento e a estrutura, relegando a segundo plano o pessoal. Os denominados "recursos humanos" da organização serão selecionados segundo os perfis fixados na estrutura e deverão amoldar seu comportamento às descrições de funções delimitadas. Conseqüentemente, a política de pessoal é, nos fatos e na prática do modelo, uma simples "logística" de pessoal.

[14] Kiechel, W. Sniping at strategic planning. *Planning Review*. May 1984.

[15] Segundo indicado por Mintzberg, H. The designs school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*. Mar./Apr. 1990.

[16] Ohmae, K. *The mind of the strategist*. New York, McGraw Hill, 1982.

Enfatizam-se os aspectos puramente administrativos dessa política: descrever funções, recrutar, estabelecer tabelas de remunerações, pagar, controlar assistência, horários, férias, adestrar em aspectos específicos. Trata-se de uma política de cunho formal, e os departamentos de pessoal apresentam um perfil ligado a essa política; são unidades de cunho administrativo, com forte tendência à burocratização e muito pouca inovação.

Esse enfoque entra em total colisão com os avanços das ciências gerenciais e das demandas dos anos 90. No primeiro campo, uma recente pesquisa da Price Waterhouse, envolvendo mais de 6 mil empresas européias e americanas, afirma que "toda organização empresarial que descuide das relações humanas está condenada ao fracasso ou à mediocridade" e formula a necessidade de mudanças fundamentais nessa matéria. Entre elas, deve ser revalorizada a área de pessoal, e seu diretor deve fazer parte do mais alto nível executivo.

Por outro lado, enfrentar a turbulência e a incerteza requer necessariamente altos níveis de identificação e cooperação do pessoal. Um estudo do Massachusetts Institute of Technology (MIT) sobre a perda de competitividade da indústria americana descobriu que, na indústria, "é mais produtivo ter uma força de trabalho cooperativa, em vez de uma tecnologia muito sofisticada, do que ter os últimos *gadgets* tecnológicos, e um pessoal desestimulado".[17]

A política de pessoal do modelo tradicional adota premissas e estratégias obsoletas. Por exemplo, costuma endossar o que Harry Levinson, da Universidade de Boston, chama de "a grande falácia do burro". As empresas identificam motivação com manipulação e tratam os funcionários como objetos. Levinson descreve:

"Com freqüência, fiz a seguinte pergunta aos executivos: qual é a filosofia de motivação predominante na gerência americana? Quase invariavelmente, de pronto respondem que é a filosofia da "cenoura e do pau", recompensa e castigo. Então, peço que fechem os olhos por alguns momentos e formem um quadro mental com um cenoura numa extremidade e um pau na outra. Quando o fazem, peço que descrevam a imagem central desse quadro. A maioria responde que a figura central é um burro... A suposição inconsciente atrás do modelo é que a gente está lidando com asnos que têm de ser manipulados e controlados".[18] Isso é percebido pelos empregados, que tomam medidas de autodefesa. Sua motivação cai, tornam-se refratários, interpretam as mensagens da gerência como manipulativas. E, como prevê Levinson, o problema não é que falte comunicação, "e sim que ela é explícita demais". A estrutura burocrática piramidal e a falácia do burro são dois enquadramentos que transformam a organização num lugar hostil para o pessoal, oposto às recomendações da pesquisa do MIT.

Por outro lado, essa política logística de pessoal não só trata erradamente os problemas que enfrenta, como também carece da menor sofisticação para lidar com a excepcional complexidade da problemática humana. É uma política que padece de uma "miopia congênita" para captar questões como aquelas a que se refere Kelwyn Smith

[17] *The Economist*. Jul. 29, 1989.

[18] Levinson, H. Actitudes absurdas ante la motivación. *Clásicos Harvard de la administración*, Bogotá, v. III,1986, p. 98.

num recente número do *Administrative Science Quarterly,* da Universidade de Cornell. Suas investigações sobre os conflitos nas organizações indicam que, com freqüência, os conflitos aparentes não são mais que ressonâncias de outros ocultos, muito diferentes. Ele identificou o funcionamento de um processo de triangulação nas organizações, que provoca a transferência do conflito do seu lugar original para outros distantes. Nos conflitos horizontais, no interior de uma unidade, um dos grupos faz ingressar no conflito terceiros de nível superior ou inferior, triangulando-o e verticalizando-o. Inversamente, conflitos verticais entre níveis hierárquicos costumam triangulizar-se horizontalmente, transplantando-se para o interior das unidades. A recomendação é que, nesses casos, a política de pessoal deveria identificar o conflito original, em vez de se ater somente ao conflito manifesto.[19]

2.4 Erros na formação de gerentes

Um comentado informe especial do *Time* sobre a formação de gerentes nos EUA adotou sugestivamente como subtítulo: "As soluções da faculdade de administração de empresas podem ser parte do problema dos EUA".[20] O relatório entrevistou todos os setores vinculados à preparação de gerentes e achou graves falhas. Assim, identificou "ênfase excessiva nos lucros de curto prazo, mas insuficiente no planejamento de longo prazo; ênfase excessiva nas manobras financeiras, mas insuficiente nas tecnologias para produzir bens; ênfase excessiva em mercados prontos e disponíveis, mas insuficiente no desenvolvimento internacional". Um dos catedráticos e diretores, Lee Seidler (New York University), destaca que "talvez as ferramentas básicas que vimos ensinando nas faculdades de *business* há 20 anos tenham sido dirigidas exclusivamente ao curto prazo, ao retorno seguro". As críticas percorrem uma extensa relação que se detém, finalmente, na debilidade do ensino quanto a preparar os gerentes para aprender e pensar.

Fora do quadro das universidades, os cursos de treinamento de executivos, inspirados no modelo tradicional, costumam apresentar também sérios desvios e induzir a comportamentos contra-indicados. É o caso, por exemplo, dos cursos de manipulação do tempo.

"Com base em conceitos simplistas sobre a índole do trabalho gerencial, esses cursos ensinam os gerentes a não permitirem que as pessoas e os problemas 'interrompam' seu trabalho diário. Muitas vezes, dizem-lhes que as conversas breves e desconexas são ineficientes. Aconselham autodisciplina para impedir que pessoas e temas 'não pertinentes' interfiram em seus programas de trabalho".[21]

[19] Smith, Kelwyn K. The movement of conflict in organizations: the joint dynamics of splitting and triangulation. *Administration Science Quarterly.* Mar. 1989.

[20] The money chase. *Time.* May 4, 1981.

[21] Kotter, John P. op. cit.

2.5 Crise do modelo tradicional

As dificuldades do modelo gerencial tradicional para lidar com os anos 90 em todos os campos mencionados e em outros desenvolvimentos determinaram sua profunda crise atual. Em face do que Franke, Edlund e Oster consideram, tal qual muitos outros analistas, como "dramático declínio na produtividade, rentabilidade e competitividade internacional das empresas americanas",[22] impõe-se a substituição integral do modelo e o desenvolvimento de um novo paradigma gerencial.

Esse paradigma está em plena construção, no nível internacional, valendo-se da pesquisa, de experiências bem-sucedidas e da crítica aos fracassos do modelo tradicional. Uma de suas características básicas é que a gerência deixou de ser definitivamente uma disciplina centrada num único país.

Na seção seguinte, exploraremos algumas das principais tendências desse processo de inovação tecnológica que está em marcha na gerência.

3. *A nova gerência*

A década de 90 será cenário de transformações fundamentais no modo de conduzir e estruturar organizações. Os processos de mudança estão em plena e ativa fermentação atualmente. Estão conectados diretamente com as mudanças de fundo, em marcha no contexto. Entre os mais relevantes estão os que apresentamos sinteticamente, a seguir.

3.1 Desenvolvimento das capacidades para gerenciar complexidade

Como fazer frente à explosão de complexidade que caracteriza o ambiente organizacional? Como lidar com a incerteza? Estamos apenas iniciando as tentativas de passar da "gerência fácil", que opera em certas condições de estabilidade e de competitividade limitada, para a gerência que deve enfrentar meios em contínua mudança e uma competitividade agressiva e crescente.

Diversas correntes parecem buscar novas condições. Uma sugestiva obra de Nils Brunsson acaba de questionar a possibilidade de enfrentar o desafio com esquemas atados a modelos que, mesmo não sendo tradicionais, estão enquadrados em lógicas já insuficientes, como o modelo de tomada racional de decisões de Simon. Brunsson diz em sua obra *A organização irracional: a irracionalidade como base para ação organizacional e mudança*[23] que a aplicação desse modelo — que defende um comportamento estritamente racional para alcançar, em cada situação de decisão, objetivos satisfatórios, descartando os ótimos pelas restrições — pode, segundo suas investigações, ter efeitos fortemente negativos na conduta gerencial. Ao buscarem uma racionalidade de curto prazo em contextos instáveis e turbulentos, os gerentes

[22] Franke, R.; Edlund, T. & Oster, F. The development of strategic management: formal quality and article impact. *Strategic Management Journal*. Mar./Apr. 1990.

[23] Brunsson, Nils. *The irrational organization: irrationality as a basis for organizational action and change*. New York, Wiley, 1985.

tendem a não inovar. A incerteza afeta o compromisso, a motivação e as expectativas para a ação. Propõe que o gerente aja a partir do que chama de "ideologia organizacional", um amplo marco de referência que deve traduzir-se em cada situação específica.

Uma série de trabalhos propõe aprofundar o *feed forward*. Como já foi indicado, deve-se descartar o estilo gerencial próprio do modelo tradicional, em que o gerente é treinado para fazer previsões sobre o futuro a partir de extrapolações do passado. O futuro será, na década de 90, muito diferente do passado. O *feed forward* sugere que se tomem as decisões presentes não a partir do passado, mas do futuro previsível.

Para enfrentar a complexidade, é necessário mudar todo o esquema mental com que trabalha a gerência no modelo tradicional. Gareth Morgan sugere, com relação a esses mecanismos mentais,[24] que o gerente deve deixar de ler a realidade de um ponto de vista fixo. Deve acostumar-se a pensar projetando mentalmente vários cenários simultâneos possíveis. No modelo tradicional, ele tenta chegar rapidamente a decisões nas quais se fecha. Em vez disso, deverá permanecer aberto, suspendendo juízos até que emerja uma visão compreensiva da situação. O gerente tradicional, quando diante de opiniões divergentes, tenta pressionar os outros a se amoldarem ao seu ponto de vista. O novo gerente deve capitalizar as outras opiniões, porque é possível entender melhor a realidade complexa e ambígua se os ângulos de leitura forem aumentados.

Gerenciar complexidade implica partir de marcos referenciais dessa ordem. Que tecnologias podem ser utilizadas, partindo desses marcos: produzir e analisar informação? Estão em desenvolvimento metodologias de nova geração que aumentam a capacidade de "pensar" e "analisar" do gerente. Por exemplo, o *portfolio planning*, os jogos de cenários, os *think thanks*, a nova onda de tecnologias de decisão: mapeamentos cognitivos, mapas de decisões, simulações computadorizadas. As simulações podem ser muito melhoradas com os avanços no campo da inteligência artificial. Os modelos de simulação usuais mostraram-se limitados em face dos problemas colocados pela realidade, que desafiam a simplicidade das estruturas numéricas e as equações. A inteligência artificial tem códigos que permitem o uso de dados simbólicos e estratégias de investigação para problemas descontínuos, e procura reproduzir o processo de decisão humana.

3.2 Construindo organizações flexíveis

O perfil das estruturas organizacionais deverá mudar decisivamente. A flexibilidade, como já foi mencionado, é uma exigência imperativa dos anos 90. Como obtê-la?

A *London School of Business* realizou recentemente uma pesquisa tentando determinar os modelos organizacionais que favorecem a flexibilidade, a produtividade e a inovação.

A metodologia que empregou vai muito além das estruturas formais: tenta detectar os modelos reais operantes. Foram identificados quatro modelos principais.

[24] Morgan, Gareth. *Images of organization*. London, Sage, 1986.

O tipo Zeus é uma estrutura que opera com um líder rodeado por grupos satélites. Tudo passa por Zeus. Equivale à organização dos líderes, muito freqüente na América Latina. O tipo Apolo traça carreiras gerenciais, enfatiza a competitividade; o poder é medido pelos recursos controlados. O tipo Dioniso destaca mais as pessoas que a organização; exalta o personalismo. O tipo Atenas apresenta pessoas que se reúnem em grupos liderados por diferentes chefes para resolver problemas relevantes.

Zeus é centralizador e produz rigidez; Apolo e Dioniso estimulam a luta interna em vez do esforço cooperativo necessário para enfrentar a complexidade e mudar constantemente. Atenas é uma deliberação em estado primário. A pesquisa propõe estimular a flexibilidade e a cooperação através de uma espécie de estrutura federal com unidades semi-autônomas, hierarquias flexíveis e rodízio dos funcionários pelas diferentes divisões.

Descentralização, rodízio e visão compartilhada são elementos-chave da organização do futuro. Tender-se-á cada vez mais a adotar modelos que substituirão a estrutura piramidal por *networks*: redes de unidades intervinculadas que se reestruturam segundo as necessidades e que possibilitam ampliar a flexibilidade.

A matriz tipo rede favorecerá a taxa de inovação, questão fundamental para a sobrevivência organizacional nos anos 90. Demonstrou-se em pesquisas que essa taxa está vinculada ao trabalho interfase, à constituição de equipes com perspectivas e ângulos variados.

Por outro lado, a descentralização produz flexibilidade em vários aspectos significativos. Por exemplo, as unidades da rede podem enfocar mais diretamente as necessidades do mercado e segmentá-lo muito mais adequadamente. Criam condições propícias para o denominado "crescimento horizontal" dos gerentes, que pode ser fator de motivação por ampliar significativamente suas oportunidades de progresso e realização.

3.3 Mobilizando as potencialidades da particiapação

Segundo demonstra a referida pesquisa do MIT, a cooperação é fundamental para a produtividade e, adequadamente estruturada, suas vantagens podem ser enormes. Assim o demonstram categoricamente múltiplas experiências, como os círculos de qualidade japoneses, os círculos similares de aprimoramento de serviços estabelecidos com grande sucesso na administração pública francesa nos últimos nos, ou ainda as experiências de participação de funcionários públicos em cidades e estados dos EUA.

Os impactos que sobre a produtividade exerce a informação compartilhada - a possibilidade de os empregados terem uma visão global da situação da organização, tão enfatizada na gerência japonesa - dão idéia do enorme potencial da participação. O criador de algumas das empresas americanas mais bem-sucedidas nas últimas décadas, Steve Jobs, fundador da Apple Computer e da Next Inc., assim explica suas realizações: "o sucesso de minha empresa Next talvez se deva ao fato de formarmos uma verdadeira equipe, baseada no estímulo, confiança e solidariedade. É uma

corporação aberta, onde cada um tem acesso à informação de nosso plano de ação. Nossa política é a confiança e a ausência de segredos".[25]

O sucesso da participação está ligado ao fato de corresponder a aspectos fundamentais da personalidade do ser humano. Este somente se envolve de forma plena quando participa efetivamente. Por outro lado, as reivindicações nesse sentido serão cada vez maiores nos anos 90, quando continuarão acentuando-se, no âmbito mundial, as legítimas pressões maciças por sociedades cada vez mais democráticas.

Por outro lado, a possibilidade de ampliar a capacidade de enfrentar a complexidade está ligada à captação mais sofisticada dos sinais da realidade e ao considerável incremento da capacidade de análise. Obviamente, as estruturas participativas são muito mais eficientes para realizar essas difíceis tarefas do que as piramidais.

Não obstante, existe relutância, notadamente na América Latina, aos processos de participação organizacional. Nisso influi a hegemonia quase absoluta que manteve na região o modelo gerencial tradicional, que somente concebe a organização como hierárquica e vertical por natureza. O modelo é, como já foi dito, tecnologicamente obsoleto, mas também há um erro básico na percepção do problema.

Descentralizar e dar participação não reduz o poder da gerência; o efeito, como o comprovaram algumas das empresas de maior sucesso em nível internacional, é na realidade inverso. A revista *Fortune*, resumindo os pontos de vista de executivos americanos inovadores, mostra que, nessas experiências, quando se consegue delegar poder de forma eficiente, aumenta o poder total dos altos executivos.[26]

Algumas das tendências mais avançadas em gerência estão centradas não só na pesquisa das dificuldades que podem bloquear esse tão promissor processo de descentralização e participação, mas também no modo de enfrentá-las. Assim, examinando o impacto da informatização sobre a alta gerência, Pennings e Buitendam advertem que a grande massa de informação gerada produz um paradoxo gerencial. Os novos insumos podem ser utilizados para "endurecer" a organização e centralizar a tomada de decisões, ou então para abrir a organização ao controle compartilhado.[27]

3.4 Perfil do gerente dos anos 90

Como alcançar a excelência gerencial nos anos 90? Que funções básicas terá o gerente, dados os elementos de juízo aportados, e que capacidades deverá desenvolver?

A Universidade de Colúmbia e Korn/Ferry International realizaram recentemente uma pesquisa em nível mundial sobre as características do executivo do ano 2000, *Reinventing the CED*. O questionário-base aplicado a 1.500 executivos de 20 países da Europa Ocidental, Japão, EUA e América Latina revelou como áreas prioritárias de experiência a formulação de estratégias, gerência de recursos humanos, negociação, solução de conflitos e mercadologia e vendas.

[25] *Fortune*, n.7, Mar., 1990.

[26] Id. ibid.

[27] Pennings, J. & Buitendam, A. (orgs.). Cambridge, M.A. Ballinger, 1987.

Como se vê, a atenção deslocou-se marcadamente das áreas que preocupavam o gerente ligado ao modelo tradicional.

A mudança de prioridades surge das exigências impostas pela "aldeia global" e pelos cenários instáveis.

A primeira área de formulação de estratégias implica diversas funções que o gerente deverá desenvolver para lidar com a complexidade. Para tanto deverá "pensar sobre sua maneira de pensar" e evoluir para estilos do tipo anteriormente exposto: abertos, integradores de diversos ângulos de análise, com múltiplos cenários simultâneos. Deverá partir de uma visão renovada da realidade, assumindo a instabilidade e a incerteza. Em vez da forte tendência do executivo atual para "ignorar a incerteza", deverá enfrentá-la frontalmente. Também deverá superar os bloqueios que a mesma pode induzir em seu processo de tomada de decisões.

A partir dessas perspectivas, o gerente deverá desenvolver vias fluidas de informação que lhe permitam efetivamente captar os sinais-chave do ambiente e, para isso, como se viu, terá de utilizar ativamente canais não-tradicionais.

Por outro lado, deverá ser capaz de analisar a informação de uma maneira totalmente diferente da tradicional. Um dos papéis fundamentais do gerente moderno é o de "legitimador da realidade". É ele quem interpreta os processos do contexto, visualiza-os e comunica-os à organização. Sua percepção "legitima" determinadas visões da realidade. Se essa tarefa for efetuada deficientemente, induzirá a erro toda a organização.

Como fazer um bom trabalho de "legitimação"? Isso requer uma preparação não-tradicional nas escolas de alta gerência mais adiantadas em nível mundial. Como diz John Heath, subdiretor da London Business School: "O gerente de hoje precisa saber muito do mundo externo. Deve aprender que não terá sucesso a menos que ele e a sua empresa compreendam o ambiente político e social no qual operam".

A segunda área prioritária é a de gerência dos recursos humanos. Essa função deve ser novamente hierarquizada. Eis uma das diferenças importantes entre a gerência americana e a japonesa, já mencionada por Fujisawa. Como diz A.B. Osigweh, a ênfase americana nos *managers* não é compartilhada pelos japoneses. A gerência japonesa não pode ser entendida sem os empregados japoneses. Iguais avanços observam-se na Europa entre as gerências de produtividade superior; certas organizações suecas, francesas e italianas deram a essa área o mais alto nível organizacional, fortaleceram-na e incorporaram-na às políticas de pessoal centradas numa agenda muito diferente da agenda logística da política do modelo tradicional.

Entre os temas básicos da nova política encontram-se o enriquecimento do trabalho, a promoção da participação, os grupos de qualidade, a transparência organizacional, a difusão sistemática de informação relevante sobre o desempenho da organização, a revisão permanente da política de remunerações, a conversão do treinamento em política integral e priorizada de desenvolvimento do potencial humano da organização, o seguimento da moral do trabalho, a análise da evolução e características da cultura corporativa.

O terceiro campo relevante é o da função do gerente como negociador. Em contextos marcados pela inter-relação, a negociação constitui atividade fundamental. A construção da rede de contatos apontada como básica para os gerentes de

excelência segue principalmente essa via. Por outro lado, a negociação é parte integrante da dinâmica interna das organizações. O modelo tradicional a ignorava, ou tendia a reprimi-la, substituindo-a pelas imposições verticais. Os custos são muito altos, e esse estilo de solução de conflitos debilita a capacidade da organização para a produtividade e a competitividade, reduzindo fortemente suas possibilidades de pensar inovadoramente e encarar a complexidade.

Como indicam as investigações de Samuel Bacharach (Universidade de Cornell), entre outros, "as organizações são sistemas dialéticos de negociação".[28]

Na década de 90 a negociação será cada vez mais o apanágio do gerente, que deve desenvolver capacidade para tanto. A pesquisa gerencial nesse campo avançou aceleradamente, e linhas de trabalho como a do Projeto de Negociação de Harvard oferecem metodologias completas baseadas na avaliação do problema pelos seus conteúdos, à margem das pessoas, na concentração em interesses reais e não nas posições, na procura de vantagens mútuas e na tentativa de definir critérios justos em que basear os resultados.

A quarta área identificada é aquela vinculada à orientação para o mercado. As condições de competitividade, segundo já foi indicado, terão contínuo crescimento na aldeia global, e a gerência deverá desenvolver capacidades especiais nesse sentido.

Preparar gerentes para esse tipo de capacidades exigirá não só variar radicalmente os currículos tradicionais de formação, mas também o enfoque pedagógico básico do processo de aprendizagem.

Junto à ampla bagagem cognitiva enquadrada no novo paradigma gerencial em construção, será imprescindível que esse processo tenha amplo espaço para a experimentação no próprio campo das dificuldades que implica o desempenho gerencial. Algumas das habilidades exigidas desenvolver-se-ão sobretudo com a experiência.

A ênfase dos livros na preparação habitual limita as possibilidades do processo de formação. As críticas a esse respeito estenderam-se inclusive à metodologia de casos aventada por Harvard: definitivamente, conduzem a situações altamente artificiais, em que freqüentemente só há uma maneira de agir com eficiência. Na realidade, as situações são ambíguas, cheias de matrizes e aspectos, não havendo um só caminho, mas múltiplos caminhos.

A possibilidade de ser um gerente eficiente na década de 90, provavelmente num dos contextos mais exigentes da gerência em toda a história contemporânea, está ligada à sua possibilidade de dar o "pulo tecnológico" e inserir-se ativamente em linhas de trabalho como as mencionadas. Tem a ver com capacidades heterodoxas como o *feed forward*, a legitimação eficiente da realidade, a elaboração de uma agenda efetiva de decisões, a capacidade de desenvolver *networks*, flexibilizar a organização, descentralizar, criar espaços para a participação, negociar com metodologias avançadas. Para tanto são necessárias transformações muito profundas nos modelos e hábitos tradicionais. Por exemplo, o citado estudo da Price Waterhouse,

[28] Bacharach, Samuel. In: Bazerman, M. & Lewick, R. (orgs.) *Negotiating in organizations*. London, Sage, 1983.

sobre a gestão de recursos humanos, conclui que há uma nítida tendência para o retrocesso das comunicações escritas entre a direção e os empregados. Elas deverão ser substituídas, na gerência moderna, pelas relações verbais.

Segue-se um comentário final sobre as dificuldades enfrentadas pelas mudanças no clima gerencial predominante na América Latina.

4. *Conclusão*

No final do século XX, a capacidade gerencial transformou-se num "recurso precioso", totalmente crítico para o avanço de qualquer sociedade. Ao mesmo tempo, é um recurso escasso na escala internacional, de modo que as diferenças de disponibilidade constituem parte fundamental das distâncias tecnológicas entre os países. Dado o seu papel fundamental, o *status* desse procurado recurso elevou-se ao ápice da valoração social, a ponto de a opinião pública passar a considerá-lo um dos atributos centrais de que deve dispor o presidente de um país.

A América Latina tem enorme necessidade de desenvolver capacidades gerenciais. Entre outras coisas, é preciso haver um incremento substancial dessas capacidades para poder-se avançar no campo da competitividade. É preciso uma gerência melhor para incorporar-se ao acelerado crescimento tecnológico internacional. É preciso uma gerência de primeira qualidade para "administrar em situação de escassez", uma gerência capaz de adiantar o difícil, porém promissor, processo de integração regional, uma gerência imaginativa, que possa impulsionar e liderar a reconversão industrial, uma gerência capaz de levar adiante os complicados processos organizacionais com que se constroem sociedades democráticas ativas, como, por exemplo, a descentralização do Estado, a transparência dos atos públicos, a criação de amplos espaços para a participação cidadã, a sólida proteção dos direitos do cidadão. É preciso, enfim, uma gerência de primeira qualidade para empreender, com a maior eficiência, vastos programas sociais numa situação explosiva como a atual — segundo estatísticas da ONU, quase 45% da população, aproximadamente 200 milhões de pessoas, estão abaixo do limiar da pobreza, quase a metade dessa cifra na pobreza extrema (se gastassem toda sua renda mensal exclusivamente em alimentos, não conseguiriam comprar o mínimo de proteínas e calorias imprescindíveis) e a pobreza que cresce aceleradamente transformou-se na principal causa de morte, com 1.500 mil mortes anuais.[29]

A gerência necessária é a avançada, como a que praticam as economias mais adiantadas nos anos 90. Gerência capaz de trabalhar num mundo em que a mudança tecnológica é mais vertiginosa do que nunca e a complexidade é cada vez maior.

Embora a situação varie muito conforme os países, a América Latina enfrenta sérias dificuldades para entrar na era da nova gerência. A cultura gerencial predominante na região é definitivamente uma cultura fortemente ancorada no modelo gerencial tradicional, sendo que em muitos casos em suas versões formalistas

[29] O autor trata detalhadamente do tema da gerência social em suas obras: Kliksberg, B. (comp.). *Como enfrentar a pobreza? Estratégias e experiências organizacionais inovativas.* 2ª ed., Buenos Aires, Grupo Editor Latinoamericano, EMECE, 1992 e Kliksberg, B. (comp.). *Pobreza: o tema impostergável. Novas respostas a nível internacional.* Fundo de Cultura Económica de México, 1993.

agudas. Predominam as estruturas piramidais, os líderes, o autoritarismo, a comunicação à base de *memorandum*, a rigidez, a falta de estímulo à inovação, políticas de pessoal "logísticas", visões antigas do trabalho do gerente, estruturas centralizadas, burocracia.

Muitas tentativas de modernização organizacional seguem basicamente os modelos anteriores, com pequenas alterações. Adotam-se tecnologias que fazem parte da concepção da gerência tradicional, como o exemplo dos mencionados cursos de manipulação do tempo do gerente.

Por outro lado, todo o modelo gerencial prevalecente está unilateralmente ligado ao modelo gerencial americano das décadas anteriores, vigorosamente criticado nos próprios EUA e em processo de mudança. É limitada a vinculação tecnológica com outros modelos gerenciais bem-sucedidos.

Construir a gerência necessária na América Latina demandará, portanto, não somente novas tecnologias em diversos campos, mas também a mudança profunda da cultura gerencial predominante. As experiências existentes em vários países que já conseguiram superá-la e estão na via da nova gerência com realizações importantes são claro indício de que a "reconversão" necessária é viável e está cheia de oportunidades.[30]

A gravidade dos problemas de nossas sociedades e o caráter totalmente estratégico do recurso gerencial como meio de superá-los e avançar na direção de sociedades plenamente democráticas, desenvolvidas, tecnologicamente avançadas e que tenham erradicado a pobreza transformam a questão da mudança na gerência num problema nacional fundamental.

Seremos capazes de enfrentar o grande desafio que se nos apresenta e realizar a mudança?

[30] Um dos temas centrais a debater é o do "Estado Necessário". Ver, a respeito, Kliksberg, B. *Como transformar o Estado? Para além dos mitos e dogmas.* Brasília, Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 1992.