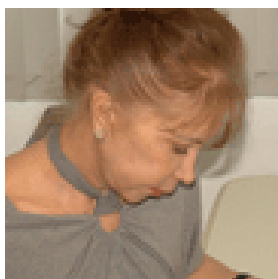


O futuro da gestão



Peter Drucker já entendia a gestão como função social. Tânia Fischer, professora de administração da Universidade Federal da Bahia e coordenadora de um inovador curso de gestão social, vai além: toda gestão no futuro terá de ser uma gestão social

Em que consiste a gestão contemporânea? Como a gestão e a tecnologia podem servir aos objetivos de transformar a sociedade promovendo o desenvolvimento? Essas questões fazem parte da agenda acadêmica neste primeiro decênio do século 21. Vivemos a aurora de paradigmas que orientarão gestores e pesquisadores nos próximos anos.

Os sete primeiros anos do século 21 para o Brasil podem ser avaliados como anos de transição de um país que vive, simultaneamente, a desconstrução e a reconstrução democrática. São também os anos de transição de concepções e práticas administrativas dominantes no século 20, originadas na empresa, para outras formas de gestão emergentes, derivadas da sociedade. O ideário gerencial herdado do século 20 foi revivido inúmeras vezes e as criativas e consistentes contribuições dos clássicos da administração foram recicladas por ondas e modismos gerenciais que se perderam na tradução feita ao sul do equador. Embora se observe que valores e fórmulas gerenciais estão em declínio, a primeira década do século 21 tem sido pródiga em desafios, requerendo novas perspectivas de gestão.

Ao mesmo tempo que a gestão saiu do controle dos líderes visionários dos anos 90, as formas articuladas de organizar e gerir demandaram criatividade e instrumentos mais sensíveis, sobretudo se pensarmos na onda de crises e catástrofes desencadeadas desde o episódio das torres gêmeas, símbolo da queda dos poderes constituídos até então. As organizações tornaram-se mais complexas.

Tendo a própria realidade como o exemplo mais próximo, vive-se o esgotamento de modelos de gestão pública no cenário nacional. As sucessivas crises de governança no setor aéreo são um indicativo de que os problemas não se limitam ao âmbito governamental nem devem ser entendidos como produto de uma única gestão. Crises e catástrofes ocorrem como ápice de uma cadeia de eventos caracterizada pela falta de um desenho estratégico que contemple as tradições, o presente e o futuro da gestão. Evidencia-se, especialmente, a ausência da dimensão social da gestão, tanto na ação isolada e descontextualizada de gestores governamentais e não-governamentais como na perspectiva dos cidadãos que se utilizam de serviços públicos.

Globalização da economia, problemas socioambientais, violência, pobreza são fenômenos mundiais que contribuem para a revisão do papel dos gestores

Busca-se, aqui, refletir sobre tais aspectos, levando em conta ainda as transformações ocorridas no cenário socioeconômico mundial. Globalização da economia, reformas estatais, problemas socioambientais, violência, pobreza são alguns fenômenos mundiais que contribuem decisivamente para uma revisão do papel dos gestores, estejam eles atuando no mercado, no Estado ou em organizações da sociedade civil sem fins lucrativos. Tal contexto serve de pano de fundo para as práticas de gestão social que evidenciam tensões entre interesses e visões divergentes sobre perspectivas de gestão para o futuro.

Ação pública e responsabilidade social

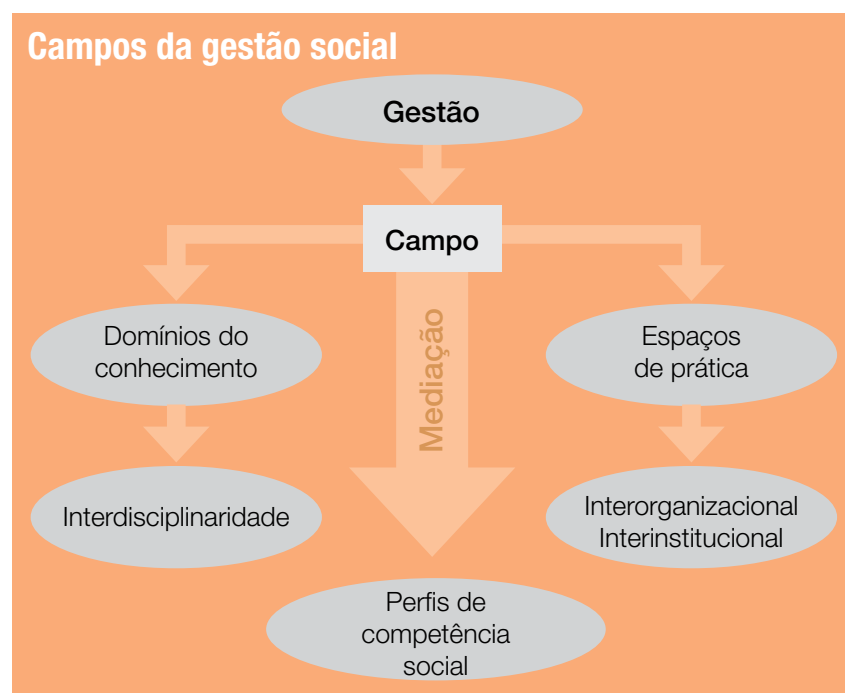
Ultimamente, tem-se enfatizado bastante a importância de valores éticos e solidários, traduzidos, na prática, em processos de gestão social. No mundo empresarial, a responsabilidade social é um tema relativamente recente e recorrente, trazendo a noção de que a atividade empresarial envolve compromissos com toda a cadeia produtiva da empresa –clientes, funcionários e fornecedores–, além de comunidades, ambiente e sociedade (Schommer). O discurso do combate à fome e à miséria torna-se forte não apenas a partir da força da sociedade civil, de conquistas de grupos e movimentos sociais, mas também das necessidades da própria sobrevivência empresarial.

Percebe-se que o foco nas questões sociais deixa, cada vez mais, de ser uma preocupação apenas do Estado ou de organizações não-governamentais (ONGs). Porém, fazendo justiça, vale salientar que, já nos anos 20 do século passado, Mary Parker Follett visualizava e defendia o papel social dos cidadãos e das empresas, num cenário em que a visão dominante era de empresa como instituição econômica. Ela via a empresa como um serviço à sociedade:

“Se um homem pensa a respeito de sua empresa como um serviço, certamente não aumentará seus lucros particulares à custa do bem público. Além disso, a ‘empresa como um serviço’ tende a acabar com aquela concepção que era muito infeliz. Antigamente, havia a idéia de que um homem ganhava dinheiro durante o dia. À noite, prestava seu serviço à comunidade, por se sentar à mesa de direção da escola ou de algum comitê cívico. De outro modo, ele poderia ocupar sua vida durante a juventude, a ganhar dinheiro, passando a prestar seu serviço mais tarde, por gastar seu dinheiro de modo útil para a comunidade. Isso, se não morresse antes! A idéia muito mais salutar, que temos agora, é a de que nosso trabalho em si deve ser nosso maior serviço para a comunidade”.

Follett entendia o gerenciamento como uma função, não como uma ferramenta. O gerenciamento, em qualquer organização –seja uma empresa tradicional, uma associação, uma escola ou uma instituição governamental–, tem como finalidade tornar a sociedade mais justa. Se entendermos organização dessa forma, a distinção entre aquelas pertencentes às esferas do mercado, do Estado ou do terceiro setor torna-se irrelevante; afinal, conclui-se que todas as empresas devem ser orientadas para e pelo social. É isso que se admite, aqui, para o entendimento do conceito de gestão social.

Outra contribuição de Follett refere-se à importância da visão integral e interdisciplinar dos problemas, o que caracteriza a abordagem de gestão contemporânea. Ela defendia que não se



A gestão do desenvolvimento social coordena interorganizações eficazes; promove ação e aprendizado coletivos; comunica-se e difunde resultados

deve “departamentalizar” de acordo com cada problema: “Não creio que temos de lidar com problemas psicológicos, econômicos e éticos. Temos problemas humanos, com aspectos psicológicos, éticos e econômicos, e tantos outros mais como se queira”.

As reflexões de Follett no campo da gestão são antigas, porém bastante atuais e afinadas com a visão recente de desenvolvimento. Não foi à toa que Peter Drucker a denominou “a profetisa do gerenciamento”. A atual perspectiva de desenvolvimento baseia-se na idéia de sustentabilidade –satisfação das necessidades do presente sem comprometimento da capacidade de gerações futuras satisfazerem suas necessidades– e numa visão integrada dos aspectos sociais, econômicos, políticos, culturais e ambientais não apenas impactantes, mas inerentes a qualquer local. Para que seja efetiva, tal perspectiva pressupõe a articulação dos atores sociais das diversas esferas, segundo uma lógica que Buarque define como “processo endógeno de mobilização das energias sociais que implementam mudanças capazes de elevar as oportunidades sociais, a viabilidade econômica e as condições de vida da população”.

Sendo assim, é cada vez mais evidente a interdependência, havendo uma visão integrada em relação aos atores sociais (das esferas do mercado, do Estado e da sociedade civil) e aos enfoques de análise (integram-se os eixos ambiental, social, político, econômico e cultural). Certamente, esse cenário tem impactos no campo da gestão social.

As possibilidades de articulação interorganizacional e de constituição de novos arranjos organizacionais, mais fluidos e virtuais, são facilitadas a partir dos meios de comunicação global e da difusão do avanço nas perspectivas de participação social. Dessa forma, gestão e sociedade aproximam-se estrategicamente, possibilitando a discussão de um campo emergente e em ativa construção no Brasil: o da gestão social do desenvolvimento e, por tabela, o do perfil de competências requeridas dos gestores que atuam nesse campo.

A gestão social como campo de conhecimentos e práticas

Entende-se a gestão social como o “ato relacional capaz de dirigir e regular processos por meio da mobilização ampla de atores na tomada de decisão (agir comunicativo) que resulte em parcerias intra e inteorganizacionais, valorizando as estruturas descentralizadas e participativas, tendo como norte o equilíbrio entre a racionalidade em relação a fins e em relação a valores, alcançar enfim um bem coletivamente planejado, viável e sustentável a médio e longo prazo. O que se exige do gestor, então, é que ele tenha visão de conjunto, ajude na transformação sociocultural, mas também simbólico-valorativa, e que se mantenha vigilante ante os mecanismos de auto-regulação” (Fischer).

O sistema de segurança do Carnaval Baiano (megaorganização de elevada complexidade) é objeto de uma das dissertações-projeto do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social –CIAGS (*veja quadro ao lado*), bem como um convento fundado no século 17 que estrutura um projeto de sustentabilidade a partir da valorização do patrimônio e dos diferentes serviços acessíveis à sociedade. O programa comporta diversos

outros projetos, tendo a criatividade e bons instrumentos de gestão como requisitos.

Para estruturá-lo, foi elaborado um mapa de competências que cruzou necessidades de formação com expectativas de amostras populacionais de candidatos ao programa e, posteriormente, de alunos dos cursos de pós-graduação (especialização e mestrado).

A figura da página anterior é representativa das duas dimensões do campo da gestão social, interdisciplinar por natureza e com vários espaços de prática inteorganizacionais e interinstitucio-

A experiência do CIAGS na Bahia

O conceito de gestão social, ainda em discussão, orienta o Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia (UFBA), que deu origem, em 2002, ao Centro Interdisciplinar em Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS). O CIAGS forma gestores sociais para atuar em redes, parcerias, alianças, programas e projetos de amplo espectro que integram atores de diferentes origens

e instituições. Participa do programa um público muito diverso, oriundo de empresas públicas e privadas, dirigentes de ONGs, de órgãos de segurança, de bancas de desenvolvimento, do sistema S (formado por organizações criadas pelos setores produtivos para qualificar e promover o bem-estar social de seus trabalhadores, como Sebrae, Sesc e Senai) e de organizações não-convencionais.

nais, tais como os programas e projetos em parceria que caracterizam a gestão social do desenvolvimento.

O gestor social: perfil e competências

O gestor social é um mediador entre o conhecimento e a prática, estabelecendo transações entre instituições, redes e redes de redes. Inteorganizações são nós de articulação entre agentes governamentais, do setor privado e das organizações da sociedade civil, que assumem papel fundamental nos processos de desenvolvimento local.

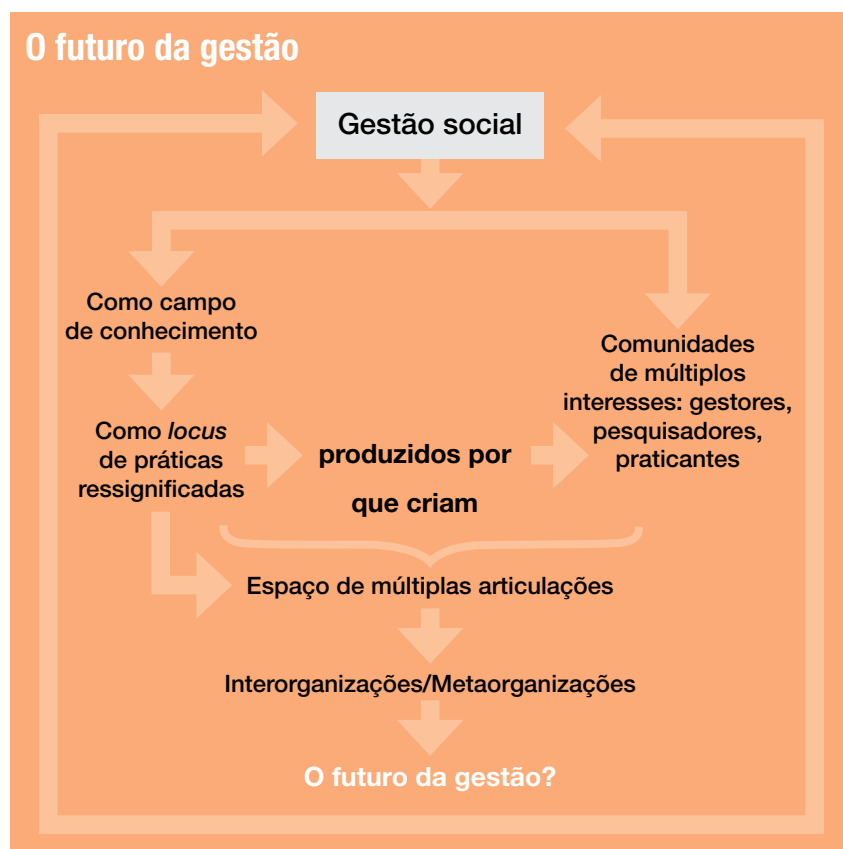
Em síntese, verifica-se que a ação gestora –não importa se exercida por indivíduos ou coletividades, nas empresas, no Estado ou nas organizações da sociedade civil– orienta-se por princípios de mudança e desenvolvimento, seja no âmbito de microunidades organizacionais, seja no de organizações com alto grau de hibridismo e complexidade, como são as inteorganizações do campo social, quer sejam ONGs, fundações e institutos empresariais, programas e projetos interinstitucionais, articulando-se entre si e com organizações em outras escalas de poder, como agências internacionais, redes de ação social e movimentos sociais. Enfim, a gestão das organizações deve ser orientada pelo e para o social, e isso envolve inúmeros desafios.

Caracteriza-se, então, a gestão do desenvolvimento social como um processo de mediação transformador que:

- articula múltiplas escalas de poder individual e social;
- trabalha a identidade de processos, refletindo e criando pautas culturais;
- coordena inteorganizações eficazes;
- promove ação e aprendizado coletivos;
- comunica-se e difunde resultados;
- presta contas à sociedade;
- reavalia e recria estratégias, tendo por processo, alvo e motor o desenvolvimento, levando em conta dimensões tangíveis e intangíveis, objetivas e subjetivas, que conformam organizações complexas e instituições.

O gestor do desenvolvimento social movimenta-se entre opostos, conciliando conhecimentos, ética e efetividade. É um mediador entre pessoas (dimensão individual), coletividades (dimensão relacional) e inteorganizacional ou entre redes (dimensão transacional). As competências da gestão social são cumulativas. Saber ser, saber interagir e saber agir são os vetores de competências que deverão orientar programas de qualificação. O gestor do desenvolvimento social é um mediador multiquificado, situando-se em um contínuo que vai da capacidade de dar respostas eficazes e eficientes às situações cotidianas à capacidade de enfrentar problemas de alta complexidade.

O controle, o “estar atento”, começa com o próprio gestor. Traduz-se em maior sensibilidade, mais comprometimento e precisão, inclui relações interpessoais e inteorganizacionais, avança para a dimensão societal. Depende, além da ética do gestor, do conhecimento de instrumentos de gestão e de saber usá-lo adequadamente.



De modo muito particular, o gestor eficiente deve considerar o controle como parte essencial da ação gerencial. O controle é requisito indispensável, pois avalia resultados associando dados, fatos e indicadores a valores identitários. O controle não ocorre somente durante o processo, mas também o antecede. O controle é antecipação, resposta prévia e processo contínuo até a comunicação de resultados à sociedade, a qual os legitimará se forem percebidos como adequados e desejáveis.

O campo da gestão social é, ao mesmo tempo, uma área de conhecimento emergente, que tem a contribuição de diversas disciplinas, e, especialmente, um *locus*, um espaço de práticas ressignificadas de gestão.

A gestão é uma permanente construção de sentidos e significados que, nesta era de renascimento, deve ser uma expressão qualificada da criatividade humana, utilizando instrumentos de ação pública adequados.

Criatividade, em um pólo, e instrumentalidade, em outro, são palavras-chave na gestão relacional do século 21. Na verdade, não são conceitos que se excluem, mas se articulam

nas respostas aos problemas que desafiam os gestores contemporâneos e que vão se integrar à perspectiva ontológica das organizações, entendendo criatividade como forma do novo agir. Fayga Ostrower, uma das maiores artistas plásticas do Brasil, diz: “Nós nos movemos entre formas [...] Nessa busca de ordenações e significados reside a profunda motivação de criar [...] Reiteramos que a criatividade é a essencialidade do humano no homem. Ao exercer o seu potencial criador, o homem configura a sua vida e lhe dá um sentido”.

De alguma forma, somos todos gestores em diferentes escalas, do cotidiano às decisões da esfera global. Se a gestão não for essencialmente social, não será gestão e talvez não haja futuro. Não será a gestão social a busca do sentido para o futuro da gestão? ●

Saiba mais sobre Tânia Fischer

Doutora em administração, Tânia Maria Diederichs Fischer coordena o inovador Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS), da Universidade Federal da Bahia (UFBA), e é professora do Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) da Escola de Administração da UFBA. Lidera o Programa de Capacitação Docente em Administração da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (PCDA-Anpad). É autora dos livros *Gestão do Desenvolvimento e Poderes*

Locais (ed. Casa da Qualidade) e *Gestão Contemporânea* (ed. FGV), uma das organizadoras de *Análise de Organização: Perspectivas Latinas* (editora da UFRGS) e participou da organização da versão brasileira do *Handbook de Estudos Organizacionais* (ed. Atlas, volumes 1, 2 e 3). Coordena o mestrado profissionalizante e multidisciplinar de desenvolvimento e gestão social da UFBA, instituição que ocupa o primeiro lugar do *ranking* de mestrados e doutorados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

Referências bibliográficas

- BUARQUE, Sérgio C. Material didático. Disciplina “Tecnologias de gestão do desenvolvimento local”. Mestrado Profissional em Administração/NPGA. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2000.
- CLUTTERBUCK, David; CRAINER, Stuart. *Grandes administradores: homens e mulheres que mudaram o mundo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.
- FISCHER, Tânia. *Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação*. Salvador: Casa da Qualidade, 2003.
- GRAHAM, Pauline (org.). *Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento – uma celebração aos escritos dos anos 20*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- MELO, Vanessa Paternostro. *Terceiro setor e interorganizações: uma análise crítica a partir da realidade baiana*. Dissertação (mestrado em administração). Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.
- OSTROWER, F. *Criatividade e processos de criação*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- SCHOMMER, Paula Chies. *Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado*. Dissertação (mestrado em administração). Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2000.

