VERSÃO PARA IMPRESSÃO

Clique na palavra em destaque para ativar o hiperlink.

# Gestão Organizacional

**José Luís Bizelli**

Diretor da Faculdade de Ciências e Letras – Unesp/Araraquara, Professor Assistente credenciado nos Programa de Pós-Graduação em Televisão Digital – Unesp/Bauru e Programa de Pós-Graduação em Educação Escolar – Unesp/Araraquara

## 1. Introdução

A novidade que a Constituição de 1988 e suas posteriores alterações trouxeram foi à permeabilidade das estruturas de governo à participação. Assim, ao olharmos para os artigos que tratam da ordem social, veremos que a Saúde, a Educação, a Assistência Social passam a ter na população organizada em torno dos Conselhos, seus principais gestores.

Isso exige uma mudança da Administração Pública para dar respostas a um tipo de processo que é político. A força da **burocracia** é pautar suas ações nos poderes vinculado e discricionário. Segundo

Meirelles (1990), para o bem do serviço público, a Administração é dotada de poderes administrativos, que são diversos dos poderes políticos, para realizar os encargos que lhe conferem a lei.

Como já vimos as **burocracias** (WEBER, 1963) têm a sua fonte de legitimidade no poder racional-legal, portanto as organizações públicas são sistemas racionais que apresentam características, tais como: formalidade, impessoalidade, profissionalismo e eficiência na condução do trabalho.

Algumas dificuldades podem advir do tipo de comportamento descrito. Uma formalização excessiva, um legalismo exacerbado, um corporativismo acentuado acabam por reverter-se em baixa eficiência no atingir metas propostas.

O Ministro **Bresser Pereira** (BRASIL, 2012) procura marcar os limites do modelo weberiano de **burocracia** e a ruptura que o modelo gerencial, por ele proposto, representa. Para ele, embora a administração burocrática procure uma racionalidade instrumental, buscando adotar os meios mais eficientes para atingir fins, dentro dos parâmetros estabelecidos pela Lei, em um mundo em plena transformação tecnológica e social, é impossível para o administrador ser racional sem poder adotar decisões, sem usar de seu julgamento discricionário. **Bresser Pereira** (BRASIL, 2012) define as características da administração pública gerencial:

a) Orientação da ação do Estado para o cidadão-usuário ou cidadão-cliente;

b) Ênfase no controle dos resultados através dos contratos de gestão;

c) Fortalecimento e aumento da autonomia da **burocracia** estatal e valorização do seu trabalho técnico e político de participar da formulação e gestão das políticas públicas;

d) Separação entre as secretarias formuladoras de políticas públicas, de caráter centralizado, e as unidades descentralizadas, executoras dessas mesmas políticas;

e) Distinção de dois tipos de unidades descentralizadas: as executivas, próprias do Estado, e os serviços sociais e científicos de caráter competitivo, nos quais o Estado não está envolvido;

f) Transferência para o setor público não estatal dos serviços sociais e científicos competitivos;

g) Adoção cumulativa, para controlar as unidades descentralizadas;

h) Terceirização das atividades auxiliares ou de apoio, que serão licitadas no mercado.

Frente às questões levantadas sobre a administração burocrática – definida por Weber – e a administração gerencial – descrita por **Bresser Pereira** (BRASIL, 2012) –, o que nos interessa aqui é saber qual tipo de organização de agentes administrativos é a que melhor responde à demanda de gerenciar os nossos processos. Mais que isso, o interesse particular da nossa discussão é o rebatimento dessa questão no âmbito da Universidade Pública, Gratuita e de Qualidade.

Conforme a própria Democracia avança a administração pública tem que, mais e mais, ter capacidade de transformar programas em orientações administrativas. No âmbito da política municipal, por exemplo, um Secretário da Saúde tem que influenciar no processo de tomada de decisões. No entanto, hoje, esse processo envolve múltiplos atores organizados no Conselho Municipal de Saúde ou organizados em fóruns muito mais abertos como o Orçamento Participativo.

Também é assim na Universidade, onde os órgãos colegiados e os conselhos é que desenham as estruturas do Planejamento Orçamentário. Cada vez é mais comum que a racionalidade técnica alimente as decisões através de Planos Estratégicos – como o nosso Plano de Desenvolvimento Institucional, o **PDI**, por exemplo – dando um norte para as decisões colegiadas e dando visibilidade à aplicação dos recursos orçamentários para a comunidade e para a população como um todo, mostrando claramente para onde vai o dinheiro público dentro da Unesp.

É o **PDI** que nos ajuda a entender por qual parâmetro pautar nossas ações. A missão da Unesp é:

> Exercer sua função social por meio do ensino, da pesquisa e da extensão universitária, com espírito crítico e livre, orientados por princípios éticos e humanísticos. Promover a formação profissional compromissada com a qualidade de vida, a inovação tecnológica, a sociedade sustentável, a equidade social, os direitos humanos e a participação democrática. Gerar, difundir e fomentar o conhecimento, contribuindo para a superação de desigualdades e para o exercício pleno da cidadania (UNESP, 2009, p. 23).

Paralelamente, quando nos perguntamos em que lugar a Unesp quer estar no futuro próximo, deparamo-nos com a visão esboçada no plano:

> Ser referência nacional e internacional de Universidade Pública multicâmpus, de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão universitária, que forme profissionais e pesquisadores capazes de promover a democracia, a cidadania, os direitos humanos, a justiça social e a ética ambiental, e que contribua para o letramento científico da sociedade e para a utilização pública da ciência (UNESP, 2009, p. 24).

Os desafios explícitos no **PDI** não podem ser cumpridos apenas pelo trabalho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão dos servidores docentes; a excelência não pode ser medida apenas pelas avaliações do mercado de trabalho ou da participação na vida acadêmica nacional, através da competência de nossos alunos. A excelência tem uma de suas faces fundamentais na qualidade dos quadros de servidores técnico-administrativos. O desafio é dar inicio a um processo de aprimoramento contínuo que permita e incentive os servidores a reconstruir de forma participativa o **fazer administrativo** dentro da Unesp.

Muitos programas de melhorias organizacionais na área pública acabam por criar um envolvimento passivo dos servidores, comprometendo a implantação de ações efetivas. Quanto mais os gestores se esforçam para oxigenar a organização – muitas vezes com contratações – e criar novos programas de melhorias e educação continuada para o trabalho, mais se frustram com resultados insatisfatórios.

Assim, os problemas se avolumam porque o gestor se vê cada dia mais sozinho e sufocado com os incêndios do dia-a-dia, que exigem ações tópicas sobre os sintomas visíveis. A figura do bombeiro que apaga incêndios sem entender suas causas é uma metáfora muito conhecida na teoria da administração.

O administrador enreda-se no dilema de ter que desalinhar a autoridade de seus subordinados com as responsabilidades que lhes

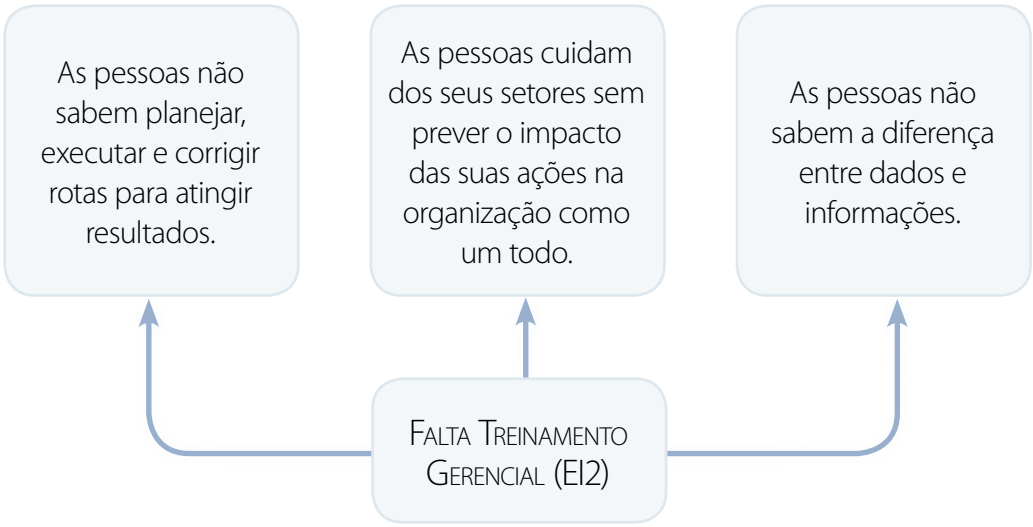
cabe. Isto gera situações nas quais as chefias intermediárias são desautorizadas, dando a sensação ao gestor de que ele é o único capaz de assumir a autoridade, mas que também ele é o único responsável pelos resultados – muitas vezes, negativos – que são obtidos, já que parece que ninguém quer "carregar" o ônus das ações necessárias.

Outra alusão a esse fenômeno é comparar o gestor como o "balconista" da farmácia. O balconista da farmácia é aquele que ataca os sintomas do paciente. Diferentemente, o médico escuta as queixas, faz e pede exames complementares e, baseado em seu conhecimento, convicto das habilidades que desenvolveu, encontra a doença, aquela que ao ser atacada elimina todos os sintomas subjacentes.

O objetivo central de um curso sobre gestão organizacional é, portanto, oferecer ferramentas que ajudem a formular um processo de mudança que responda a três perguntas:

1. O que mudar? Diagnóstico;
2. Para o que mudar? Prognóstico;
3. Como provocar a mudança? Plano Estratégico.

## 2. Construindo Relações de Causalidade no Diagnóstico




Se: falta treinamento gerencial
Então: as pessoas não sabem planejar, executar e corrigir rotas para atingir resultados.

Se: falta treinamento gerencial
Então: as pessoas cuidam dos seus setores sem prever o impacto das suas ações na organização como um todo.

Se: falta treinamento gerencial
Então: as pessoas não sabem a diferença entre dados e informações.

## 3. A visão do futuro (vídeo distribuído pela Siamar)

As pessoas devem prestar atenção ao futuro porque é lá que vão passar o resto de suas vidas. Principalmente nos tempos mais difíceis é essencial pensar a respeito, sonhar com e, eventualmente, imaginar o futuro. Ter uma visão positiva a respeito do futuro é a maior motivação para a mudança. Como é possível utilizar esta força para que se seja mais feliz?

Desde a antiguidade, exemplos se perpetuaram mostrando a força das visões que nasciam dos líderes e eram compartilhadas com a comunidade. Daí nascia a força que transformava a visão em realidade.

Mesmo as crianças são fortemente influenciáveis pela visão do futuro. Pesquisas demonstram que alunos de baixo desempenho quase não têm ideia sobre o seu futuro, seu enfoque é limitado ao curto prazo, já que não acreditam na sua capacidade de moldar o seu futuro, colocando-se em uma posição de impotência frente ao destino. Alunos de sucesso têm um senso pessoal de controle sobre o futuro, pensando em horizontes de tempo de 5 a 10 anos. E isto independe do nível econômico da família e do QI do indivíduo.

A visão do futuro coloca o indivíduo frente aos desafios que estão no seu caminho, possibilitando que pessoas que nunca pensavam em ter sucesso saiam-se vitoriosas; pessoas que nunca, em condições normais, suportariam situações adversas encontrem força para fazê-lo.

Quando se tem uma visão do futuro é como estar às margens de um rio, querendo atravessá-lo, e poder contar com uma corda lançada até o outro lado. Embora não haja a certeza da travessia, a corda é a melhor chance de conseguir sucesso.

Algumas considerações podem ser feitas sobre a visão (A VISÃO do futuro, 2009):

- A visão precisa ser desenvolvida pelos líderes que devem explorar e analisar o mundo recebendo as influências necessárias para a construção da visão;
- A visão da liderança deve ser compartilhada com a comunidade e esta deve apoiá-la, formando, assim, a "comunidade da visão". Isto cria condições para um acordo sobre a direção a ser seguida, facilitando o processo de "tomada de decisões";
- A visão tem que ser abrangente e detalhada, só generalidades não adiantam. É preciso que se saiba o como, quando, por que e o que fazer, para que cada membro da comunidade possa encontrar o seu lugar significativo dentro da visão. Cada um deve saber como irá participar e contribuir.
- A visão precisa ser positiva e inspiradora, tem que ter alcance, ou seja, é necessário que ela crie condições para que as pessoas ampliem suas habilidades. Aqui é melhor pecar pelo exagero do que pela modéstia, já que a visão tem que valer a pena.

Satisfeitas estas quatro condições, é possível formar-se a comunidade da visão, sendo que esta leva ao poder.

O homem tem a oportunidade de não ser um observador no Universo, apenas vendo-o passar. Todos são dotados da capacidade de fazer alguma diferença e se for possível que todos tomem consciência deste dom, a força das suas visões terá o poder de moldar o futuro. Este é o desafio. Se cada um encontrar a sua forma de fazer diferença não há dúvidas de que o século XXI será um lugar bom de se viver. Uma visão sem ação é apenas um sonho. Ação sem visão não leva a nada. Só a visão acoplada à ação pode mudar o mundo.

# REFERÊNCIAS

A VISÃO do futuro. Apresentação de Joel Arthur Barker. Produção de Charthouse International Learning CO. (EUA). Cotia, SP: SIAMAR recursos para treinamento (Distribuição portuguese version), 2009. 1 DVD-R (30 min), son., color. (Discovering the future series, The power of vision, tema Estratégia Empresarial).

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do EstadoMARE. "Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado". **Documento da Presidência da República**: Câmara da Reforma do Estado. Brasília: Presidência da República (Câmara da Reforma do Estado), 1995. Disponível em: http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf. Acesso em: 17 set. 2012.

GOLDRATT, E. M. **A meta**. São Paulo: Educator, 1992.

GOLDRATT, E. M. **A síndrome do palheiro**. São Paulo: Educator, 1992.

GOLDRATT, E. M. **Corrente Crítica**. São Paulo: Nobel, 1999.

GOLDRATT, E. M. **Mais que sorte... um processo de raciocínio**. São Paulo: Educator, 1994.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1990.

SENGE, P. M. (Org.). **A quinta disciplina**: caderno de campo. São Paulo: Qualitymark, 1995.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, s/d.

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA. Plano de Desenvolvimento Institucional. São Paulo: UNESP, 2012. Disponível em: http://unesp.br/ape/pdi/execucao/PDI_Unesp.pdf. Acesso em: 17 set. 2012.

WEBER, M. **Ensaios de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1963.