



Macroplan[®]
Prospectiva, Estratégia & Gestão

Elementos Básicos da Gestão e o Contexto da Ação Gerencial

Alúcio Guimarães e Claudio Porto

Macroplan – Prospectiva, Estratégia e Gestão

Janeiro de 2005

No exercício de sua Missão, o Gerente de uma organização ou empreendimento:

- atua num **contexto complexo e diversificado**, sujeito a turbulências, incertezas, descontinuidades, desafios, pressões e restrições de variadas naturezas;
- cuida do **planejamento e o controle** das ações componentes do programa e dos resultados que ele deve produzir; e também da comunicação de decisões e informações e da transmissão de valores e princípios de interesse da gestão do programa;
- desenvolve **atividades diversificadas**, geralmente em ritmo intenso, com freqüentes interrupções, visando descobrir o que priorizar e conseguir que as coisas sejam feitas, operando uma agenda de trabalho e uma rede de relações;
- desempenha papéis interpessoais, informacionais e de decisão e o seu esforço envolve simultaneamente **três níveis de gestão: política, estratégica e operativa**.

Para fazer face a este conjunto de desafios, é desejável que o gerente possua ou desenvolva visão simultaneamente global, sistêmica, prospectiva, estratégica e política; postura empreendedora; habilidades de programação e controle e capacidade de mobilização e desenvolvimento de pessoas.¹

Esses temas são aprofundados a seguir.

O Contexto do Gerente e do Sistema de Gestão

O gerente de uma organização ou de um empreendimento está inserido em um sistema de gestão e esta organização, empresa privada, instituição pública ou social, funciona dentro de um ambiente do qual depende para sobreviver e crescer, recebendo recursos e informações, e para o qual contribui, colocando seus serviços e produtos. À medida que o contexto externo sofre mudanças, todo o quadro interno da organização é afetado em diversos graus de extensão e profundidade.

¹ A respeito deste tema, a Macroplan recomenda a leitura dos seguintes textos: MINTZBERG, Henry, 1983 - **Power In and Around Organizations** - Englewood Cliffs, N. J. Prentice Hall; MOORE, Mark H., 1998 - **Gestión Estratégica y Creación de Valor em el Sector Público** – Ediciones Paidós Iberica, Barcelona e KOTTER, John, 2000 – **Afinal, o que fazem os líderes?**, Rio de Janeiro: Campus, 4ª Edição.

O ambiente de uma organização é, justamente, todo o universo que a envolve, isto é, a sociedade, constituída por outras organizações, instituições, grupos sociais, pessoas, recursos, informações e assim por diante. Para fins práticos, convém distinguir dois tipos de ambiente:

1. **ambiente geral** – constituído pelas forças, restrições, tendências e movimentos políticos, sócio-econômicos, tecnológicos, culturais, legais, demográficos, ecológicos etc., capazes de influenciar tanto a organização em análise, como todo o segmento ou setor em que ela está inserida;
2. **ambiente imediato ou de tarefa** – que é justamente o contexto *específico* de uma dada organização, ou seja, os *atores sociais* (pessoas, grupos, outras organizações, instituições) que atuam direta e especificamente sobre ela. É o ambiente mais próximo e aquele que lhe fornece as entradas ou insumos mais concretos e para o qual a organização dirige especificamente seus produtos, serviços e informações.



O gráfico a seguir destaca os principais elementos externos componentes do *ambiente geral* e *de tarefa* de uma organização genérica:

É portanto dentro deste duplo contexto – a organização e o seu ambiente – que o *Sistema de Gestão do Programa* tem que ser inserido para uma melhor compreensão de suas características e das restrições às quais é submetido. O gráfico seguinte mostra a inserção do *Sistema de Gestão* no seu duplo contexto.

A Organização e o Sistema de Gestão



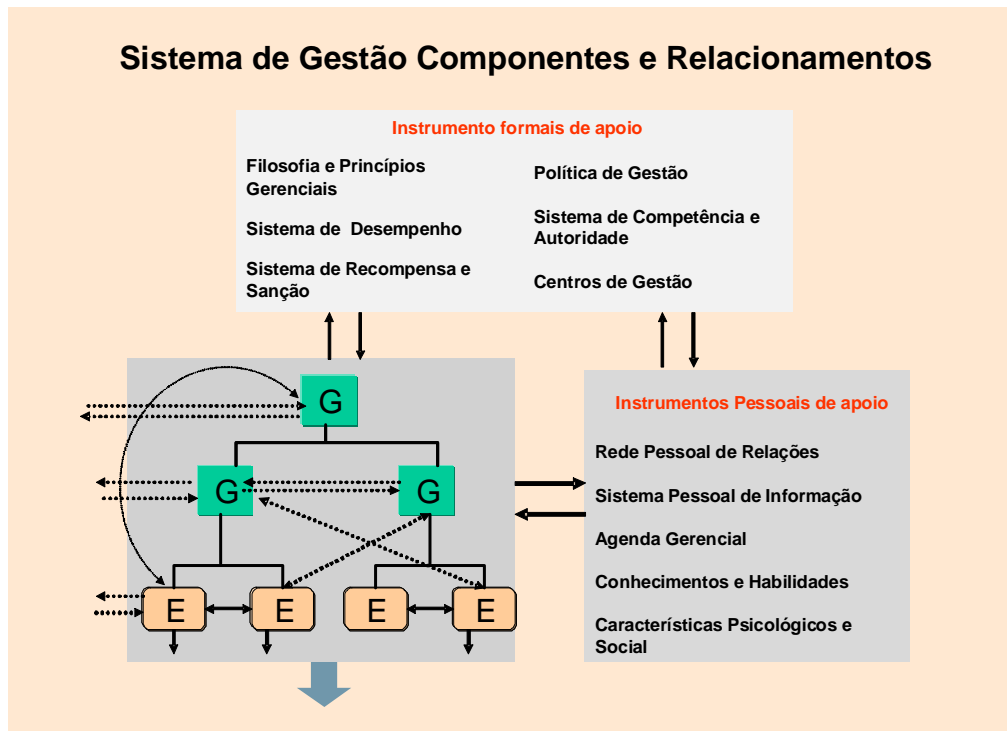
4

Dessa forma, o *Sistema de Gestão* está envolvido por um amplo conjunto de fatores. De um lado, existem os elementos internos da organização que o contém, tais como o modelo estrutural, o clima, a cultura e a natureza do trabalho organizacional, bem como os demais sistemas organizacionais (tecnológico, de planejamento, de recursos humanos, de informação e administrativos). De outro lado, há diversos sistemas e entidades pertencentes ao ambiente da organização que, de um modo geral, têm influência decisiva na sua gestão. Tudo isso encontra-se submetido, por sua vez, a um conjunto de forças e fatores que atuam no sistema social mais amplo em que a organização está situada.

O Sistema de Gestão

A finalidade básica de um sistema de gestão é o *planejamento e o controle das ações componentes da organização e dos resultados que ela deve produzir*, sob a responsabilidade do(s) seu(s) gerente(s). Desempenha igualmente outros importantes papéis, como (1) a *comunicação de decisões e informações* e (2) a *transmissão de valores e princípios* de interesse da organização.

Do ponto de vista estrutural, o Sistema de Gestão compõe-se de três elementos básicos (1) o **gerente**, os **gerenciados** e suas relações; (2) os **elementos pessoais de apoio ao gerente**; e (3) os **instrumentos formais de gestão** que as organizações põem à disposição de seus dirigentes. O gráfico seguinte contém uma visão esquemática da estrutura interna do Sistema de Gestão de uma organização.



No caso dos *gerentes e gerenciados*, o foco de interesse é a natureza, características e intensidade das relações formais e informais que se estabelecem entre eles e com o ambiente organizacional e externo ao Programa. Os *elementos pessoais de apoio* são, justamente, a agenda do gerente, sua rede de relações pessoais e o sistema pessoal de informação decorrente, além de seu perfil técnico, psicológico, cultural e organizacional.

Dentre os *instrumentos formais* que as organizações disponibilizam para o gerente e/ou que condicionam o seu trabalho deverão ser considerados os princípios gerais de gestão, a estrutura de gerenciamento, o sistema de desempenho, os mecanismo de autoridade e delegação, o sistema de recompensa e sanção e as políticas gerenciais.

O Trabalho e os Papéis Gerenciais

Dizer que o trabalho básico do gerente é planejar, comandar, coordenar e controlar uma organização é cada vez mais insuficiente para a verdadeira compreensão da natureza do trabalho gerencial e do papel que o gerente realmente desempenha na condução do programa. Neste sentido, as questões que as teorias gerenciais mais relevantes têm enfrentado atualmente são as seguintes:

- a) O que o gerente REALMENTE faz?
- b) Qual a natureza EFETIVA das tarefas gerenciais?
- c) Quais os papéis que, DE FATO, o gerente exerce?

Pesquisas *in loco* sobre as atividades realmente desenvolvidas pelos gerentes, no seu dia-a-dia, revelam que o trabalho gerencial possui as seguintes características básicas:

- elevada quantidade e diversidade de tarefas;
- ritmo alucinante, com freqüentes interrupções;
- brevidade das tarefas;
- preferência pela ação e pelo uso da comunicação verbal;
- contatos amplos e intensos, dentro e fora das unidades que dirigem;
- trabalho geralmente inacabado e com retornos freqüentes;
- reduzido controle sobre as demandas de decisão e informação requeridas.

Dessa forma, o trabalho gerencial efetivo foge completamente à racionalidade preconizada por uma certa literatura especializada. Essa irracionalidade, porém, é apenas aparente. Na realidade, o gerente, no seu trabalho cotidiano, está em busca permanente de dois objetivos:

- d) *descobrir o que priorizar*, em um universo caracterizado por grandes incertezas, discontinuidades e pressões de toda ordem; por uma grande multiplicidade de tarefas e por uma elevada quantidade e diversidade de informações potencialmente relevantes;
- e) *conseguir que as coisas sejam feitas* através de um amplo e diverso conjunto de pessoas, a despeito de geralmente ter pouco controle sobre a maioria delas.

Estes desafios e dilemas, conjugados às características do trabalho que executa, requerem do Gerente uma abordagem complexa e ao mesmo tempo sutil de suas atividades, cuja parte central é constituída pela:

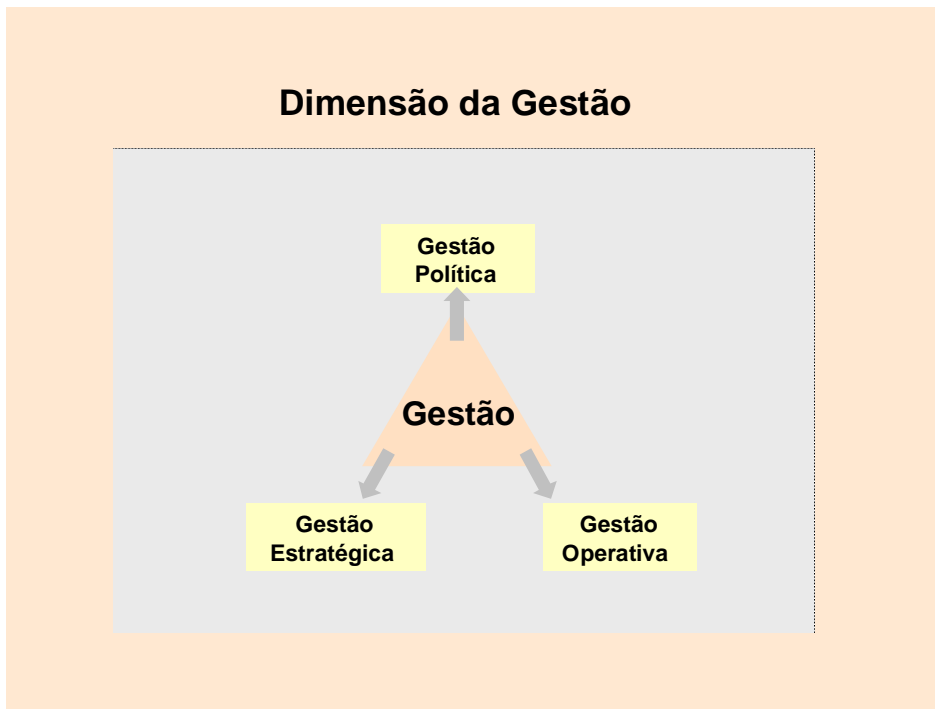
- a) elaboração e operação de uma AGENDA DE TRABALHO, que indica e prioriza suas ações e as decisões a serem tomadas e implementadas; e
- b) construção e operação de uma REDE DE RELAÇÕES, pela qual obtém informações e faz fluir as decisões.

Neste contexto, os gerentes desempenham efetivamente TRÊS PAPÉIS BÁSICOS, que podem ser decompostos em várias papéis mais elementares, conforme se indica abaixo:

Papéis Gerenciais		
Papéis Interpessoais	Papéis Informacionais	Papéis de Decisão
<ol style="list-style-type: none"> 1. Representante 2. Líder 3. Contato 4. Elemento de ligação 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sensor 2. Transmissor 3. Porta-Voz 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empreendedor ou agente de mudança 2. Administrador de conflitos nos processos e de “desvios” nos resultados ou ações 3. Negociador 4. Alocador de recursos e insumos

As Dimensões da Ação gerencial

A atual complexidade das organizações e dos ambientes que as envolve requer de seus gerentes visão e postura amplas, de modo que o seu trabalho de gestão envolve simultaneamente três dimensões básicas, conforme representado a seguir.



A **gestão política** visa a obtenção de legitimidade e apoio para os resultados almejados e as linhas de ação da organização. À medida em que o desempenho ou funcionamento da organização é condicionado por atores externos que compõem seu ambiente “autorizativo”, o gerente deve envolver-se diretamente com esses atores externos, para auscultar e negociar suas demandas e reivindicações, tendo em mente a construção da base de legitimidade e apoio referidos. Isso envolve a identificação dos atores que efetivamente são relevantes, a definição da forma e da estratégia de abordagem e comunicação, e a compreensão dos estratégias e jogos políticos dominantes no seu contexto externo.

De um modo geral, são atores externos relevantes para a gestão política de uma organização:

- os superiores imediatos e as agências supervisoras ou regulatórias;
- os meios de comunicação;
- os partidos políticos e os grupos de interesse; e
- tribunais e juizes.

Além disso, as organizações encontram-se situadas em um mundo de mutações e conflitos econômicos, sociais, políticos e tecnológicos, que as obriga a um processo permanente de antecipação de oportunidades e ameaças e de ajustamento das suas trajetórias. É neste quadro que surge a **gestão estratégica**, atendendo a dois objetivos:

- de um lado, formular cenários do ambiente, antecipando as oportunidades e ameaças potenciais, a partir das quais deve definir as grandes opções, trajetórias e ações estratégicas tendo em vista a obtenção dos resultados almejados face a um conjunto complexo e variado das demandas da sociedade e de restrições externas e internas; e
- de outro, criar as condições de flexibilidade, adaptabilidade, eficácia e controle para a organização, visando a pronta adaptação de suas ações, meios e trajetória a um contexto que experimenta turbulências e mutações, muitas delas pouco previsíveis.

A **gestão operativa**, por fim, visa a implantação efetiva das políticas e estratégias previamente definidas, orientando sua atenção para três focos:

- o primeiro foco é o **atendimento ao público-alvo**, considerando as demandas dos controladores ou supervisores e de outros atores externos relevantes, implicando no estabelecimento de um processo sistemático de escuta a esse público e aos atores relevantes e de avaliação do seu grau de satisfação com os resultados e produtos da organização;
- o segundo foco é a **realização dos resultados** pretendidos, sem descuidar no entanto dos meios e recursos necessários, que são ou serão alocados, dentro da perspectiva de contribuição a tais resultados;
- finalmente, o terceiro foco da gestão operativa orienta-se para **os processos de trabalho** e não mais, como na visão tradicional, para a hierarquia, funções e especializações internas, o que proporciona uma abordagem bastante útil para enfrentar o problema crucial da fragmentação das ações organizacionais.

Características desejadas para o “Bom Gerente”

Para fazer face a este conjunto de desafios, hoje em dia são requeridas múltiplas e diversas habilidades ou capacidades básicas dos gerentes, das quais se destacam as seguintes:

Visão Global e Sistêmica

Capacidade e predisposição para situar fatos e problemas em um contexto mais amplo, detectando implicações com outros sistemas mais abrangentes, dentro e fora da organização ou empreendimento sob sua responsabilidade.

Visão Prospectiva e Estratégica

Capacidade para antecipar, captar e selecionar eventos e tendências futuras de interesse relevante para a organização, analisando suas conseqüências e formulando opções e trajetórias estratégicas mais adequadas.

Visão e Negociação Política

Competência para (1) identificar agentes externos e internos politicamente relevantes para a organização, (2) compreender as relações e equilíbrio de forças em jogo, (3) negociar e construir alianças e parcerias, visando a defesa, o aprimoramento e a expansão da organização e o fortalecimento de sua legitimidade, credibilidade e reputação.

Postura Empreendedora

Capacidade para identificar, promover e viabilizar projetos necessários à expansão, diversificação, inovação e melhoria do desempenho e funcionamento da organização, correndo os riscos inerentes, administrando e controlando as resistências às mudanças, tomando as decisões pertinentes e alocando os recursos necessários para a implantação das medidas requeridas.

Programação e Controle

Capacidade para (1) definir e/ou desdobrar objetivos, indicadores e metas para a organização ou empreendimento sob sua responsabilidade, (2) identificar e programar as ações e recursos necessárias à sua realização, (3) formular e resolver problemas e obstáculos à sua implantação, (4) controlar e avaliar sua execução e resultados.

Mobilização e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Capacidade para (1) atrair e selecionar pessoal, (2) motivar, orientar e mobilizar seus subordinados, (3) facilitar e estimular sua participação, direta e indireta, nas decisões, (4) promover seu desenvolvimento técnico e pessoal, e (5) acompanhar e avaliar seu desempenho.

RIO DE JANEIRO

Rua Visconde de Pirajá, 351 - Sala 718
Ed. Fórum de Ipanema
Ipanema - Rio de Janeiro/RJ
Cep: 22410-003
Fone/fax: (21) 2287-3293
e-mail: macroplan@macroplan.com.br

SÃO PAULO

Alameda Santos, 905 - Conjunto 112
Ed. Santos Dumont
Cerqueira César - São Paulo/SP
Cep: 01419-001
Fone/fax: (11) 3285-5634
e-mail: macroplansp@macroplan.com.br

BRASÍLIA

SCN, Quadra 01 - Bloco C, Sala 908
Ed. Brasília Trade Center
Asa Norte - Brasília/DF
Cep: 70.711-902
Fone: (61) 3328-6504
Fax: (61) 3328-7446
e-mail: macroplandf@macroplan.com.br

ESPÍRITO SANTO

AV. Nossa Senhora dos Navegantes, 451 - Sala 1301
Ed. Petro Tower
Enseada do Suá - Vitória/ES
Cep: 29.050-335
Fone/fax: (27) 2123-1412
e-mail: macroplanes@macroplan.com.br