

Complexidade e incerteza: considerações sobre a formação de gestores em tempos de mudança

João Augusto GENTILINI¹

Resumo: Este artigo procura identificar alguns marcos históricos referenciais a partir dos quais surge o que se pretende um "novo consenso" em termos de formação de gestores, especialmente para a área educacional. Este novo consenso ancora-se nas categorias de "incerteza" e "complexidade" que domina a literatura ultimamente produzida. O gestor e o planejador, formados nos modelos organizacionais centralizados, verticalizados e burocratizados, tanto na área pública quanto privada, já não teriam condições de responder às pressões e demandas da sociedade, sobretudo após as grandes mudanças tecnológicas, produtivas e gerenciais do final das décadas de 70 e 80. Mostra que há uma transposição unilateral, primeiro, das exigências de gestão surgidas nos países capitalistas centrais e, segundo, uma transposição da área privada, em contextos de crise, para a área pública.

Palavras-chave: Gestão, Complexidade, Incerteza, Crise, Mudança, Competências, Organização.

Instala-se, gradativamente, nas discussões sobre em que bases ou sob qual(is) modelo(s) dar-se-á formação de futuros gestores e planejadores neste início de século XXI, um "novo" consenso. As duas categorias de análise que mais aparecem, de forma igualmente consensual, na literatura recente sobre gestão e planejamento, seja no setor das organizações públicas, seja no setor das organizações privadas, é de que os futuros gestores *devem estar preparados para gerir organizações em contextos de acelerada mudança*, contextos estes caracterizados pela *"incerteza"* e pela *"complexidade"*.

A plêiade de autores que ancora suas análises e reflexões nestas duas categorias tem se ampliado significativamente. Estes autores são provenientes, em geral, de instituições acadêmicas, públicas ou privadas, onde trabalham o tema da formação de gestores e planejadores e, desta forma, suas obras são divulgadas com

¹ Departamento de Ciências da Educação Faculdade de Ciências e Letras –UNESP-148000901 – Araraquara/SP

a chancela acadêmica de "pesquisa científica", o que facilita bastante obter credibilidade junto à comunidade científica em geral ou mesmo junto aos órgãos públicos e empresas que empregam profissionais naquelas áreas de atuação.

Localizar a origem desta discussão, contextualizá-la, restabelecer sua trajetória e como ela foi se articulando ao longo do tempo, torna-se cada vez mais necessário e importante. O argumento de que a produção teórica neste campo foi motivada pela *consciência* recente das conseqüências das profundas mudanças de natureza tecnológica, econômica, produtiva e seus reflexos nas organizações e instituições das três últimas décadas, já está se tornando repetitivo. Não constitui, portanto, mais novidade.

Este artigo busca, desta forma rever alguns marcos históricos referenciais a partir dos quais, começam a surgir trabalhos, pesquisas, reflexões, sobre a formação de gestores e planejadores que estão atuando ou deverão atuar neste início de século. Logicamente, não tenho a pretensão de traçar um quadro completo destes marcos, mas os que julgamos os mais significativos, tendo como critério, a frequência com que aparecem em textos de autores respeitados neste campo do conhecimento.

A "crise do modelo fordista de produção"

Esta crise é supercitada em trabalhos que tentam identificar os novos *modelos organizacionais* que passariam a ser hegemônicos no final do século XX, em substituição aos modelos organizacionais vigentes, ou seja, antes da constatação das conseqüências das transformações tecnológicas, produtivas e gerenciais que dariam um golpe de morte no modo taylor-fordista de produção e seus modelos organizacionais correspondentes. A data, em geral, escolhida para localizar a passagem do modelo fordista – surgido nas primeiras décadas do século XX e consolidando-se notadamente no pós-Segunda Guerra - para o modelo dito *pós-fordista* de produção, seria *nos países capitalistas desenvolvidos*, os anos 70 e as conseqüências desta *revolução produtiva e gerencial*", nos países subdesenvolvidos, seriam sentidas nos anos 80 e, com mais ênfase, na década de 90.

A metodologia de análise utilizada pela maioria desses autores, invariavelmente, inicia-se com uma descrição, não raro exaustiva, daquelas

transformações, notadamente aquelas referentes à base técnica do capitalismo, com a aplicação intensiva das conquistas científico-tecnológicas aos processos produtivos. Descreve-se, a seguir, os modelos organizacionais e gerenciais que estavam perfeitamente adequados àquela base técnica, efetua-se a crítica dos mesmos e, com certo risco, procura-se *visualizar* as características *possíveis* dos futuros modelos.

Sem esgotarmos toda a argumentação levantada por estes trabalhos, citaríamos, pelo menos, aquela que se fixa na crítica às organizações (e, formas de gerenciamento), que apresentariam características excessivamente *centralizadas, verticalizadas, burocratizadas*, onde o processo de decisão tende a excluir os que estão na base das organizações, ocorrendo de forma processualística e hierárquica, impedindo ou dificultando toda iniciativa ou inovação. A figura geométrica, em geral, apresentada para simbolizar este modelo é a *pirâmide* e reporta-se ao *elevador* para representar a forma em que se dá o processo decisório.

A "crise do modelo de Estado"

A análise anterior é transposta, muitas vezes de forma unilateral, para as organizações e instituições públicas que também teriam se estruturado tendo o modelo taylor-fordista como exemplo, dada a sua comprovada *eficiência*. Acrescenta-se, entretanto, quando se fala das organizações que compõem o aparelho do Estado, mais uma característica: sua forte natureza *regulatória*, compatível com o modelo fordista. A criação interminável de cargos e funções, obedeceria à extensão e amplitude da ação estatal de criação de condições regulatórias para a produção e a reprodução do sistema produtivo e do sistema econômico e social em geral. Daí, o peso, o gigantismo, do aparelho burocrático-administrativo do Estado.

Esta crítica estende-se tanto aos Estados de sociedades desenvolvidas quanto das sociedades periféricas ao capitalismo central, embora as causas da inadequação das organizações que os compõem, sejam apresentadas com algumas especificidades. Por exemplo, no caso dos Estados dos países capitalistas centrais, o alvo das críticas é tanto o modelo de Estado de Bem-Estar de natureza liberal-democrática quanto o de natureza social-democrática.

No primeiro caso, alega-se que ocorreu uma interferência indevida e excessiva dos órgãos públicos na área econômica, perturbando as condições de "saudável" concorrência, propiciadas pelos mecanismos de mercado, muito mais justos e eficientes e que os custos de manutenção da máquina estatal, não poderiam continuar recaindo em maior escala sobre as "classes produtivas", resultando, no final, em diminuição das condições de investimento, competitividade, etc.. No segundo caso, também se critica os altos custos de manutenção do aparelho de Estado, mas principalmente com relação aos serviços de proteção social considerados caros e exageradamente ampliados, além de vulneráveis às pressões políticas de sindicatos e da sociedade organizada, um fenômeno que Claus Offe, para não citar outros intelectuais contemporâneos, tem estudado com profundidade.

No caso dos países subdesenvolvidos ou *em desenvolvimento* como se usa atualmente, a crítica é contra o clientelismo e o corporativismo que surgiram em decorrência da utilização política das organizações públicas. Estas teriam se transformado em *sinecuras* de interesses privados que se aproveitaram do capital público em forma de empregos e serviços e *universalizaram* indevidamente estes serviços que acabaram beneficiando, ao longo do tempo, justamente quem poderia alocá-los na área privada, ou seja, as elites e as classes médias. Aliás, a expressão *universalização* é utilizada, alternadamente, com *homogeneização* tanto do *processo* quanto do *produto* e seu destinatário final, os *usuários* destes serviços.

Traduzido em termos administrativos, os gestores destas organizações habituaram-se a tomar decisões de forma pouco seletiva, sem se importar com o fato de que as diferenças brutais de nível sócio-econômico, historicamente produzidas pelo processo de modernização destas sociedades e a criação de demandas sociais correspondentes, propiciaram a alguns segmentos sociais privilegiados, a oportunidade de se aproveitarem melhor do que o Estado oferecia. Não raro, as universidades públicas são citadas como exemplo, aceitando-se o fato "estatisticamente comprovado" de que os estudantes universitários são, predominantemente, oriundos das classes médias e altas da sociedade e que as classes populares são obrigadas a se valer das universidades privadas, o que seria um paradoxo e uma injustiça.

Em todos os casos anteriores, o Estado entrou em crise e iniciaram-se processos de reforma e reestruturação, inspiradas em idéias liberais ou neoliberais,

para reduzir o tamanho das organizações públicas e inserir nelas, mecanismos de obtenção de mais eficiência, qualificação, competitividade, etc.. Isto levou, obviamente, a uma necessidade de *redesenhar* o Estado e, logicamente, suas organizações. Para fins cronológicos, tudo isto teria ocorrido nos anos 70 e 80, quando já se fala, também, em esgotamento das formas social-democráticas de organização do Estado ou de rompimento ou pelo menos em abalo do pacto Estado/Empresários/Sindicatos no países europeus que adotaram o *Welfare State*.

A crise do "socialismo real"

Em 1989 o Muro de Berlim veio abaixo e com ele, inicia-se a queda de todos os regimes socialistas dependentes ou submetidos à influência da União Soviética, inclusive a própria União Soviética que já vinha passando por reformas em seus sistemas de gestão, dentro das limitadas condições políticas da época, entre elas, a resistência feroz da linha dura do Partido Comunista.

As reformas no sistema soviético já eram coisa do final dos anos 70. Em 1977, Wolfgang Leonhard publicou um livro que poucos leram ou se leram, não o levaram suficientemente a sério, intitulado "O Futuro do Comunismo Soviético: às vésperas de uma nova Revolução?" no qual discutia as possibilidades futuras de desenvolvimento da União Soviética e as promessas dos líderes revolucionários como Lênin, Trotsky, Stálin, Bukhárin, Khruchev e outros de que a geração seguinte a deles já viveria a concretização da meta – então colocada como horizonte futuro depois de 1917 – da plena sociedade comunista.

Leonhard constatava, então, que a União Soviética já se encontrava em um impasse: de um lado a eclosão de novas forças e relações sociais e de outro, um antiquado sistema de estruturas e dogmas obsoletos e que isto poderia levar a modificações importantes no Estado Soviético e em todo o pesado e centralizado sistema de planejamento e gestão que fora criado e que, embora tenha conseguido proezas fantásticas como o extraordinário desenvolvimento industrial-militar-tecnológico, mostrava sinais de esgotamento. Ou a própria União Soviética começaria as reformas, mesmo sob controle do Partido Comunista ou as novas gerações de políticos e administradores – muitos integrantes da chamada "maioria silenciosa" - a iniciariam, mesmo com o risco de desencadear conflitos internos

sérios para a continuidade do sistema comunista e todas as implicações que isto significaria, inclusive, internacionalmente.

Gorbachev, portanto, decidiu iniciá-las e, mesmo com os conflitos ocorridos entre o governo, o Partido Comunista e as alas dissidentes, resultando em sua queda, as reformas tiveram continuidade. A reforma econômica com reflexos importantes no sistema socialista de gestão, defendia a necessidade de mais eficiência, mesmo que tivessem adotar práticas de gestão semelhantes as do sistema capitalista do Ocidente. A reforma política, seguida de uma liberalização que atingiu os países satélites da URSS e impulsionou movimentos de contestação, culmina com a queda do Muro de Berlim e a queda de todos os regimes aliados à grande potência socialista do século XX. O resto da história já sabemos.

A queda (uns ainda insistem em "crise", como eu próprio, para seguir a linha de raciocínio deste artigo) do socialismo real impactou profundamente as gerações que analisavam a trajetória do sistema capitalista e previam, tal como Marx havia apresentado de forma brilhante em "O Capital", o fim deste sistema e da sociedade burguesa que ele criara, envolvidos em suas insolúveis contradições. A falta ou a demora de um novo esquema conceptual tão amplo e eficiente como o do materialismo dialético e histórico, frente à ruína do socialismo no país que era referência para todos os socialistas do mundo (e no caso da América Latina, a Cuba socialista) criou espaço para vôos teóricos, digressões sociológicas, pseudoteorias políticas um tanto quanto improvisadas, produzidas por "marxólogos", "neomarxistas", etc., que tentaram, em vão, durante todo os anos 80, oferecer uma explicação para o que havia ocorrido. A tendência, quase sempre, era afirmar que o que havia terminado era o "socialismo real" e que isto não significava, em absoluto, que o capitalismo tivera apenas uma vitória passageira.

É na lacuna criada por esta situação histórica inesperada, sobretudo para aqueles que acreditavam que, malgrado suas eventuais falhas ou dificuldades de se equiparar, em alguns setores, com o sistema capitalista, o sistema socialista *historicamente* era a melhor saída para a solução dos problemas sociais e econômicos do mundo, é que surgem ou são reforçadas as propostas de alternativas ao planejamento e à gestão centralizados.

Logicamente, a maioria dessas propostas surge nos Estados Unidos, na França, na Inglaterra e em outros países centrais do capitalismo e são rapidamente assimiladas nos países periféricos que – salvo honrosas exceções - sempre tiveram

o hábito de repetir de forma simiesca a produção teórica dos grandes centros, sem a necessária adequação às nossas realidades. Não é preciso estendermos os exemplos, mas uma dessas propostas, a da Gerência da Qualidade Total, chegou ao Brasil no princípio dos anos 80 e logo, motivou a formação de grupos de estudos, equipes de trabalho, etc., em empresas e em órgãos públicos, com ares de atualidade e de ser a *última palavra* em matéria de gestão. E, sabemos, no entanto, que foi uma proposta criada por consultores norte-americanos e engenheiros japoneses *no pós-guerra*, 1947, quando os Estados Unidos decidem ajudar o Japão a reconstruir a economia japonesa arrasada pelo conflito mundial.

Aliás, o Brasil também deu sua contribuição em busca de novas propostas de gestão e planejamento. Em abril de 1989, realizou-se em Belo Horizonte, um seminário internacional sobre privatização e desestatização, patrocinado pela Federação das Indústrias de Minas Gerais. O simpósio reuniu representantes de países capitalistas e socialistas (estes em pleno processo de reformas econômicas e administrativas) e a o que se verificou, foi a congruência das análises e o "afinamento" de linguagens entre dirigentes, intelectuais, políticos, administradores da área pública e privada e onde expressões como *competitividade, descentralização, desregulação, eficiência, eficácia, reorganização, racionalização* e tantas outras que já se incorporaram ao vocabulário "moderno" de gestão, foram utilizadas "ad nauseum".

A crise dos paradigmas científicos

Creio, desta forma, que a crise do socialismo real, significou, portanto, outro marco referencial histórico que alimentou a visão que se consolida nos anos 90, de que já não era mais possível buscarmos apoio nos modelos de gestão até então vigentes – seja os do lado capitalista "fordista", seja os do lado socialista "real" - e de que era necessário buscarmos outras alternativas, adequadas às grandes transformações do final do século.

Se os grandes modelos de eficiência em matéria de gestão, tinham sido superados pelas novas realidades, nas quais a crise do modelo de Estado (liberal ou regulacionista) que os sustentava, a crise do fordismo e a crise da gestão e o planejamento socialistas, eram as expressões mais evidentes e *não havendo de imediato modelos ou experiências que os substituíssem de forma coerente e*

articulada, aceitava-se, então, de que o mundo *tornara-se muito complexo* e de que as *incertezas* tomaram conta das sociedades. Tudo, então, era passível de questionamento e só subsistira uma "certeza": a de que os modelos anteriores já não eram suficientes para interpretar a realidade e fornecer parâmetros para a formação de gestores.

Verifica-se, também no final dos anos 80, uma espécie de apelo aos novos modelos conceituais explicativos do campo das ciências físicas e naturais – os "novos paradigmas científicos – que, por certo, poderiam emprestar referências teóricas para a compreensão das realidades sociais e econômicas, já que também as teorizações sobre a Ciência estavam em crise. Um dos cientistas que passa a ser muito citado, por exemplo, é Prigogine (1984) com a sua teoria das "estruturas dissipativas de final aberto". O cientista não estava, obviamente, pensando em gestão ou planejamento quando elaborou este conceito de explicação dos fenômenos, mas nas pesquisas no campo da físico-química e na necessidade de se criar novas categorias para a compreensão da revolução científica que rompe com o esquema mecanicista herdado do século XVIII.

A forte influência do pensamento sistêmico no campo das ciências, sobretudo no pós-Segunda Guerra e que chega, também, no campo das ciências políticas e sociais, como demonstrou John Friedman ao fazer a revisão histórica do planejamento no Ocidente (1987), provavelmente, tenha facilitado a extrapolação das reflexões de Prigogine para o campo do pensamento administrativo dos anos 80 e 90. E, entre várias, quais as principais características das referidas estruturas? Incerteza, complexidade, impossibilidade de prever os resultados ou a "solução" de seu movimento, se para lá ou para cá ou – coincidentemente - "se para a direita ou para a esquerda", etc. Enfim, *tudo era possível e nada era previsível*.

Considerações finais

As reflexões em torno dos parâmetros para a formação de gestores atualmente, já representam uma massa crítica de conhecimento, sem dúvida, importante para a orientação daqueles que se dedicam à formação desses profissionais. Mas, inevitavelmente, começam com a *constatação* de que vivemos em um mundo *caracterizado pela incerteza e pela complexidade* e que a partir desta constatação, as exigências colocadas aos novos gestores e planejadores superam,

em muito, aquelas que tinham como referência as organizações do tipo taylorfordista ou os sistemas produtivos de produção em massa.

Formados dentro de esquemas conceituais e metodológicos anteriores às grandes e profundas transformações ocorridas nas três últimas décadas do século XX, os gestores, na perspectiva do pensamento administrativo que se impõe de forma hegemônica, sobretudo na área pública, estão confusos e desorientados. Pior, estão opondo feroz resistência às mudanças em seus estilos de gestão e isto traz como resultado imediato, atraso da gestão pública em relação à gestão privada, esta, em geral, muito mais ágil, aberta, flexível e receptiva às inovações, inclusive porque têm que enfrentar a questão da sobrevivência em contextos de forte competição.

O rol de competências que, cumulativamente, as recentes teorias no campo da gestão têm trazido, para desenhar o perfil dos futuros gestores e planejadores, já alcança níveis estratosféricos, seja em termos de competências técnicas (conhecimentos práticos e operacionais), seja em termos de competências políticas e estratégicas. Pode-se, perfeitamente localizar, cá ou lá, as mesmas competências, sejam as requeridas para os gestores públicos, sejam os que atuam em corporações privadas, sejam os que atuam nas áreas sociais – aqui, nas áreas da educação e da saúde públicas, principalmente.

As propostas de reforma do Estado também se utilizam do mesmo rol de competências para desenhar os futuros modelos organizacionais e o correspondente perfil dos futuros gestores. Cunhou-se, inclusive, por um dos intelectuais mais influentes no caso da reforma do Estado no Brasil, Bresser Pereira, a expressão *administração pública gerencial* que irriga, digamos assim, o solo árido do modelo de gestão pública estatal centralizado, hierarquizado e burocratizado, com as "conquistas" do setor privado, voltado para a eficiência econômica e as necessidades de qualidade e diversidade de um mercado extremamente fragmentado, rarefeito e exigente.

Estaríamos vivendo um momento semelhante àquele que caracterizou o surgimento da modernidade no mundo ocidental, com suas dúvidas, perplexidades e angústias, com a diferença de que hoje, é a própria modernidade *histórica* que está em cheque. O que nos leva a indagar: nossos esquemas mentais e nossos modelos teóricos de explicação são mesmo insuficientes ou estamos sendo iludidos pelo canto da sereia? Pelo menos no campo da formação de gestores e planejadores,

não há como fugir de um certo sentimento de impotência, em que as teorias disponíveis tornam-se, de repente, voláteis. Por um lado, o que se conquistou no passado parece não ter mais utilidade e, por outro, o que é apresentado como "inovação" parece ser, no momento, pouco prático e, no limite, inalcançável (jag).

Referências

FRIEDMAN, John. **Planning in the Public Domain: to knowledge from action.** Princeton University, 1987.

LEONHARD, Wolfgang. **O Futuro do Comunismo Soviético: em vésperas de uma nova Revolução?** Editora Nórdica (Rio de Janeiro), 1977.

LE MONDE. "Ilya Prigogine", Entrevistas, Editora Ática, 1984.

OFFE, Claus. **Capitalismo Desorganizado: transformações contemporâneas do trabalho e da política.** Editora Brasiliense, 1989.