

UMA GERÊNCIA PÚBLICA PARA OS NOVOS TEMPOS

Bernardo Kliksberg
(tradução de Marcelo Brito)

Enfrentar os graves dilemas que afetam a América Latina requer novas atitudes e uma cultura gerencial mais avançada no setor público e no privado. O presente trabalho tem por finalidade construir um marco de referência sobre a nova *gerência pública necessária* e a situação e tendências observáveis neste campo.

Um contexto em mutação acelerada

O tema da gerência tem se convertido claramente em uma das grandes questões de nosso tempo a nível mundial. A boa gerência é, hoje em dia, um dos recursos mais cobiçados que há no planeta. Um recurso que, sob qualquer ponto de vista, marca diferenças de competitividade, entre nações de um modo muito significativo. Trata-se de um recurso estratégico e, por outra parte, escasso, não generalizado, nem no mundo, nem no interior das sociedades, inclusive das desenvolvidas.

Uma idéia fundamental em gerência atualmente é que o passado e um guia ruim, porque, devido as mudanças aceleradas, o presente difere do passado e o futuro diferirá ainda mais do presente. Como trabalhar neste âmbito de mudança dos tempos e de mudanças dos protagonistas? Desde já é necessário que as organizações públicas sofisticem seus mecanismos de interpretação da realidade e suas capacidades de ajuste adaptativo a mesma.

Não há nenhuma atividade significativa da vida das sociedades modernas que não se desenvolva mediante organizações. Gerenciar é tratar de alcançar as metas previstas mediante este que é o modo de aglutinação de esforços característico das sociedades humanas, nesta época histórica.

Gerenciar nesta década, a década de final de século, implica interrogantes muito diferentes daqueles que implicavam há pouco tempo, há mais de 10 anos, na década de 80. Gerenciar no setor

público, por sua vez, implica, em nossa opinião, e vamos tratar de demonstrá-lo, interrogantes provavelmente ainda mais complexos que aqueles que significa esta atividade no campo econômico interrogantes muito particulares, ligados às características e objetivos das organizações públicas.

Não é possível realizar maiores análises sobre o tema da gerência, em geral e a pública em especial, nesta década de final de século, sem considerar o entorno no qual ela se desenvolve.

Gerenciar nos anos 90 é diferente de gerenciar nos anos 80, porque estamos num entorno que tem-se modificado radicalmente. Um entorno histórico global, que está em processo acelerado de transformação, quase dia-a-dia. Estão se produzindo revoluções absolutamente significativas em campos centrais da história que afetam o cotidiano, que afetam todas as organizações, e que incidem fortemente nos parâmetros no qual se move qualquer tipo de gerência. Assim, estão se produzindo mudanças no campo tecnológico, que estão alterando fundamentalmente o que poderíamos denominar matriz tecnológica das atividades centrais das sociedades organizadas. O impacto das revoluções tecnológicas em curso, em campos como, entre outros, a biotecnologia, a micro-eletrônica,

a informática, a robótica, as comunicações, está transformando decisivamente o processo de produção de bens e serviços, em que se comercializam, em que se utilizam, e em que se consomem. Está modificando a paisagem das organizações industriais, e de serviço, de toda índole, em todo o planeta.

Por outro lado, ao mesmo tempo em que estão se produzindo estas profundas transformações tecnológicas, que são em muitas áreas o resultado do que chamamos em ciência e tecnologia, *rupturas epistemológicas*, ou seja, implicam em processos de crise, de toda uma maneira de compreender e atuar na realidade. Está ocorrendo um processo de transformações geopolíticas, de enorme magnitude, profundidade e rapidez que está reordenando os modos básicos no qual se desenvolveu toda a história do século XX. Também em absoluta interação, com os dois planos anteriores, estão em curso grandes transformações geoeconômicas e um reordenamento das principais áreas de integração e influência econômica, a nível mundial.

Todo este conjunto de mudanças tem algumas características muito singulares que o diferenciam totalmente de outras épocas históricas, e que provavelmente só tem semelhança, em pouquíssimos momentos, em

toda a história do gênero humano. Estão se produzindo, com uma tal rapidez, totalmente excepcional, que torna muito difícil sua metabolização individual.

Estas transformações que afetam estratos muito profundos nos três planos - econômico, político e tecnológico - do que constituíam o modo de organização social básico, até pouco tempo, estão se produzindo no marco do que hoje chamamos, denominando ao planeta, a *grande aldeia*. Uma situação de desenvolvimento histórico onde a inter-relação entre os países no âmbito do sistema econômico mundial e do sistema político mundial, é a mais estreita que já existiu na história. Onde os impactos significativos, em qualquer país central, têm repercussões da maior significação em todo o mundo e, além disso, as têm em *tempo real*, transladam-se imediatamente, afetando aspectos fundamentais das abvidades sociais mais distantes.

Uma *grande aldeia* onde estão se produzindo mudanças com uma velocidade acelerada e da maior profundidade. Os resultados imediatos destes processos históricos que estamos caracterizando muito sumariamente é o crescimento desde o princípio, até agora desconhecido, do que

denominamos atualmente: a complexidade.

Um mundo absolutamente inter-relacionado com mudanças desta magnitude, e a esta velocidade, gera níveis de complexidade, nos problemas, e dentro deles nos problemas organizacionais e de gestão, inéditos até o momento. Por outra parte, um sinal fundamental desta complexidade, de final de século, é a incerteza; a maior parte das grandes transformações, ocorridas nos últimos anos, no cenário histórico, não foram previstas pelos observatórios do futuro mais sofisticados que existem no mundo.

Os prognósticos que se manejavam apontavam para direções diversas. Penetramos num mundo que parece estar rodeado por uma área determinada por incertezas, que tem a ver com a complexidade.

Há uma nova ciência, que surgiu nos últimos anos, que se chama As Ciências da Instabilidade, tendo como pioneiro o Prêmio Nobel de Química, de 1978, Yllya Prygogine, um eminente pensador¹, que trabalha sobre a idéia de que o fenômeno básico, ao contrário dos que pensávamos em outras épocas históricas, não é a tendência ao equilíbrio dos sistemas históricos, mas a tendência ao desequilíbrio e que

¹ - Ver entre outros trabalhos, Yllya Prygogine. *Tan sob una ilusión. Una exploración del caos al orden?* Tusquets; Editores, Barcelona, 1988.

sobre isso sabemos muito pouco. Esse é o mundo que temos que explorar, o mundo da complexidade, o das mudanças aceleradas, o mundo dos desequilíbrios.

Introduzindo somente algumas idéias desta nova ciência, Prygo-gine propõe que a maior parte das estruturas físicas, químicas, sociais, organizacionais, são estruturas dissipadoras, de final aberto. Não têm um desenlace pré-determinado. O que irá suceder não está prescrito de antemão.

Um dos maiores pensadores de nosso tempo, Edgar Morin, refutou tese (como a conhecida de Fukiyama) que aponta que a história *terminou* após a obtenção de hegemonia de uma potência e estamos ingressando na história *entediada* marcando que sucede o contrário. Morin disse que a incerteza se apoderou da história². Que, na realidade, tese como a antes mencionada confunde o fim da história com o fim do pós-modernismo. Morin ressalta que há revoluções nas três áreas mencionadas anteriormente, porém todas essas revoluções tem um estigma incerto, um estigma onde o único que está claro é a incerteza. Assim, Morin afirma que na área tecnológica os avanços são importantíssimos, mas ao mesmo tempo estamos destruindo parte do planeta, e a comprovação

empírica sobre isso é convincente.

A Comissão Bruntland, das Nações Unidas, dirigida pelo primeiro ministro da Noruega, testemunhou o dano fundamental que está produzindo no planeta em termos de degradação do meio ambiente, o extermínio de espécimes, a toxicidade química de amplas zonas, a perfuração da camada de ozônio etc. Destaca Morin que há um crescimento espetacular da tecnologia, mas um crescimento cego, sem um plano histórico definido. Por outra parte, na área política, produzem-se revoluções políticas, profundas e melhoras das condições de vida, de tempos muito positivos para a democracia. Pela possibilidade de que populações inteiras totalmente separadas do modelo democrático possam começar a definir seus destinos. Porém, por outro lado, as chamadas potências hegemônicas constituem um ponto de referência muito confuso para o mundo, e se desencadearam guerras civis, processos de auto-destruição nacional, chauvinismos extremos e ondas de xenofobia e racismo.

Na área geo-econômica não estão muito claras as perspectivas. É um mundo que, ao mesmo tempo, teve avanços tecnológicos e está castigado pelas flutuações cambiais, monetárias, recessão,

² - Edgar Morin. *El astro errante. Un nouveau commencement*. Editions du Seuil.

crise profunda, fome, penúria e é portador de iniquidades sociais inéditas na história.

Assim, o último relatório sobre a distribuição da riqueza mundial produzido pelas Nações Unidas informa que 20% da população são detentores de 82,7% do Produto Nacional Bruto, 81% do comércio mundial, 94,6% dos empréstimos internacionais, 80,5% do investimento interno. Aos demais 80% da população só lhe restam as *sobras*. Por outra parte, a evolução é regressiva. Entre 1960 e 1990 as distancias dobraram.

A conclusão do filósofo é, como mencionamos, que a incerteza se apoderou de história e, daqui por diante, o mundo que veremos não será o do fim da história, senão o de uma história muito aberta, a desenlaces que dependerão da ação humana e com sinais de complexidade e incertezas permanentes. Em igual direção o documento base de uma recente reunião do Clube de Roma destaca que somos mais ricos que nunca em conhecimentos, porém mais pobres em sabedoria. Temos massas imensas de conhecimentos acumulados, porém temos uma menor capacidade para compreender o que está acontecendo do que em outras épocas históricas anteriores³.

Este é, em linhas absolutamente esquemáticas e gerais, o entorno no qual vai se desenvolver a ação concreta da gerência das organizações, no que resta desta década e nas próximas é esse entorno implica interrogantes diferentes totalmente aos da década dos anos 80. Deste entorno de complexidade, em incertezas, e em mudança acelerada, se derivam para qualquer tipo de organização importante, pública ou privada, de qualquer setor, questões diárias para o gerente que são qualitativamente muito diferentes. No campo da gerência, como em muitos outros ramos atualmente do saber humano, a realidade é que está se delineando uma brecha entre o ritmo dos acontecimentos, a geração de todas estas mudanças, e as idéias que temos sobre os acontecimentos, ou seja, a sabedoria a que fazíamos referência anteriormente. Não conhecemos o suficiente, e em muitos casos, o mínimo, para poder afrontar as mudanças que estão se dando.

O campo da gerência está numa crise muito profunda; falamos de uma mudança de paradigma. Isto implica que está se questionando todo o modo de pensar o problema, com todos os subcomponentes incluídos: princípios, hipóteses, arcabouços teóricos, tecnologias básicas etc.

³ - Clube de Roma. Reunião 1991. Punta del Este. Informe Básico.

A seguir, abordaremos vários aspectos do que está acontecendo na gerência de alta relevância para a gerência pública. Entraremos no que vamos chamar *novas demandas gerenciais para o setor público*, tratando de por em evidência algumas das demandas mais significativas e estratégicas que se estão solicitando ao setor público.

Examinaremos como o modo de trabalhar na gerência tradicional é impotente para responder a essas novas demandas. Vamos abordar as limitações do conhecimento que se maneja na gerência normalmente em nossas sociedades, os déficits do que estão ensinando nossas universidades, e muitas outras, inclusive de países desenvolvidos para atender a essas demandas. Refletiremos sobre o que vamos chamar *novas fronteiras tecnológicas em gerência*.

Procuraremos identificar como funcionam as organizações mais avançadas do mundo, as que estão obtendo melhores resultados, tanto no setor público, como no setor privado, com ênfase no setor público.

Não pretendemos neste trabalho tratar estes aspectos de modo exaustivo, mas apenas explorá-los, indicando uma agenda de problemas diferentes dos tradicionalmente suscitados.

Novas demandas para a gerência pública

As novas demandas gerenciais para o setor público são muito amplas e cobrem um variado espectro. Tem a ver com o entorno ao que fizemos referência anteriormente, com a nova tecnologia, com os desenvolvimentos na área geopolítica, com as transformações na área geoeconômica, com as necessidades prioritárias dos países da América Latina, como estabilizar a democracia, desenvolvimento econômico, competitividade, enfrentar a gravíssima situação social e ampliar a integração econômica.

Vamos a selecionar algumas demandas de uma agenda que pode ser muito mais ampla, que podem ser significativas e que deveriam em nossa opinião serem consideradas cuidadosamente por alguém que trabalha com responsabilidades diretivas no setor público.

O primeiro grupo de demandas observáveis é aquele que se relaciona com o perfil do Estado. Para qual tipo de Estado? É uma discussão de fundo que emoldura os propósitos de melhoria da eficiência, em organizações do setor público, em qualquer dimensão. Existe um amplo

debate aberto a nível internacional a respeito e que tem passado por distintas etapas.

Parecerá que a discussão está começando a tomar um curso distinto ao de épocas anteriores. As teses polares sobre o Estado, ou seja, a tese de outra época do Estado intervindo como protagonista absolutamente central, ocupando todos os espaços e resolvendo todos os problemas, e a tese oposta em voga, em alguns países, em alguns âmbitos, que é a absoluta ausência de toda atividade estatal, o absoluto distanciamento do Estado de toda atividade significativa, parecem as dois estarem em crise.

As evidências indicam que nem uma nem outra resolvem os problemas concretos da vida cotidiana e muito menos os que sugere esta história dominada pela incerteza, de que nos fala Edgar Morin.

Há múltiplas aproximações nessa direção. Por exemplo: na revista empresarial *Business Week* um prestigioso economista assinala que uma das razões das grandes dificuldades competitivas dos Estados Unidos são os equívocos sobre o papel do Estado.

Enquanto o Japão e uma série de países europeus mantiveram

funções estatais razoáveis e ativas em suas sociedades, servindo de base ao desenvolvimento, a competitividade, e ao progresso da empresa privada, nos Estados Unidos, diz o trabalho, a influencia de um neoliberalismo radical tem levado a debilitar funções, que são estratégicas, para que a empresa privada possa ser competitiva.

O título do artigo é: "Why business needs a stronger and wiser-uncle Sam" (Por que a empresa privada dos Estados Unidos necessita um Estado mais forte e mais inteligente)⁴.

Ele toma quatro áreas onde demonstra isso de um modo muito significativo. Examina a área financeira e assinala que enquanto nos Estados Unidos se impôs no *Reaganomics* e seus seguidores a idéia de que o sistema financeiro devia ser totalmente desregulado, em outros países de economia ocidental se manteve um acompanhamento cuidadoso do sistema financeiro.

Quem pagou a desregulação no sistema financeiro dos Estados Unidos? Os contribuintes, que tiveram que contribuir com quinhentos bilhões de dólares para dissolver o desfalque maciço das entidades de poupança e empréstimo.

⁴ - Robert Kuttner. Why Business needs a stronger and wiser-uncle Sam. *Business Week*, 03 de junho de 1991.

Uma intervenção muito mais ativa do Estado nesse campo a nível regulatório e de supervisão, assinala o artigo, teria tido custos distintos para o contribuinte; podiam ter sido aplicadas políticas preventivas.

Assinala em outro campo totalmente distinto, o da saúde, como o custo final de sistemas iguais aos de diversos países europeus com uma cobertura social ampla de saúde, e muito mais baixo que o custo de um sistema desregulado e totalmente aberto ao mercado, como o americano, porém onde o Estado finalmente tem que intervir para subsidiar aos numerosos setores que ficam desprotegidos, e para desnivelar os desequilíbrios que se produzem.

Em terceiro lugar assinala o caso do *pleitismo* nas sociedades, onde o Estado prescinde de toda atividade. Ao retirar-se o Estado cessam, de fato, as funções de arbitragem que está levando a cabo, numa quantidade de áreas da economia, aumentando o número de disputas jurídicas. O *pleitismo* nos Estados Unidos é muito maior que o de diversas sociedades na economia ocidental, onde o Estado tem

uma intervenção regulatória muito mais ativa, e isso tem custos supérfluos (em tribunais, tempo, etc.) importantes para a economia.

O quarto exemplo que menciona é o de formação de mão-de-obra para a indústria, que é um campo fundamental. Ali a distância entre o modelo japonês e o modelo americano é muito ampla, e se considera que é um dos fatores que pesam em matéria de competitividade. De um lado, uma política estatal dura, planificada e absolutamente forte para preparar os quadros para a indústria adotada pelo Estado, que leva a que atualmente 90% dos japoneses em idade de ensino secundário estão estudando no colégio secundário; e a mão-de-obra sabe matemática e lógica, pelo tipo de programas de estudo.

Nos Estados Unidos, ao contrário, está se produzindo déficits muito importantes em educação e ali há outra brecha de competitividade relevante. Este é um exemplo de muitas outras novas investigações que há nesta linha e que vem tomando força crescente⁵. A idéia é que tem que haver um Estado com outras

⁵ - Entre elas o economista americano Walter Ruseel Meed, destaca que a superioridade competitiva de alguns países europeus e Japão sobre USA e Grã Bretanha, se deve ao liberalismo dogmático destes últimos frente as políticas económicas dos anteriores que "desenvolveram estratégias industriais nas quais o Estado no renega seu papel orientador da atividade económica". Escreve Meed (Los Angeles TimeClarín, 22/02/92): "Desde alguns anos resultava claro para os observadores agudos que as coisas iam mal com o Grande Experimento da década dos anos 80. A diminuição dos níveis de

funções distintas às décadas anteriores, não paternalistas, não expandido em áreas da economia que lhe são alheias totalmente, porém um Estado *inteligente*, muito mais forte em funções estratégicas sem as quais não há competitividade, nem se solucionam problemas fundamentais no conjunto da sociedade.

Um segundo tipo de demandas para a gerência pública tem a ver com o como lidar com a complexidade e com a incerteza. Uma coisa é gerenciar num meio como o dos anos 60, 70, inclusive o dos anos 80; e outra é fazê-lo no meio que terminamos de descrever, na *aldeia global* submergida no *ultracambio*.

A gerência cotidiana deve trabalhar hoje nesse entorno, tipo aldeia global onde tudo se inter-relaciona com tudo. As oscilações em Wall Street têm efeitos imediatos no Nikkei japonês, repercussões na bolsa de Madri e impactos sobre o sistema financeiro a nível internacional. O mesmo acontece com o mercado petroleiro ou com outras áreas estratégicas da economia.

Em gerência estratégica chamamos isto de gerenciar num *mundo de indiscretos* em um mundo onde no contexto do gerente de uma organização de alguma significação, incidem as variáveis fundamentais do entorno histórico-global. O gerente público que não leva em conta cuidadosamente o contexto será surpreendido a qualquer momento e pode equivocar-se de uma maneira muito grave. Como gerenciar num mundo de indiscretos?

Por outra parte, como gerenciar num mundo onde as características do entorno determinam que se tenha virtualmente caído em sua integridade o marco de referência com o que os gerentes manejavam o problema do tempo?

Isto significa o seguinte: tanto nas organizações privadas como públicas acostumava-se utilizar o passado como guia. Assim, as cifras orçamentarias se estimam a partir de *plus* ou adicionais às cifras orçamentárias anteriores.

No campo da empresa privada as cifras de marketing se projetam

poupança desregulados e os bancos, o clima de escândalo e pirataria dos mercados financeiros, a constante caída dos salários reais e, talvez o mais preocupante, o intento crescimento da produtividade eram indicadores de que algo andava mal. Os que seguiam acreditando permaneceram impávidos. Não viria nenhuma recessão, diziam. Logo, quando veio, disseram que seria por pouco tempo. Apenas estava chegando quando já diziam que já havia terminado. Agora com a recessão que se prolonga e as eleições a vista, se ouvem ruídos de pânico no templo". Por sua parte o Prémio Nobel Paul Samuelson sugeriu ao Presidente Clinton entre outros aspectos programas públicos anti-recessivos e favorecer a formação de capital humano (Clarín, 17/01/93).

tendo em conta os posicionamentos históricos etc.

Uma idéia fundamental em gerência atualmente é que o passado é um guia ruim, porque, devido às mudanças aceleradas, o presente difere do passado e o futuro diferirá ainda mais do presente. Qualquer destas mudanças espetaculares no campo tecnológico, por exemplo, tem impactos de grande transcendência a nível econômico e organizacional.

Se o passado, numa época de transformações desta magnitude, não é guia, também há dificuldades muito sérias com o presente e com o futuro. O futuro não está ali, nem aos 10 anos, nem aos 15 anos, nem a nenhum dos estimados pela planificação que se manejava normalmente no mundo. O futuro está aqui mesmo; o futuro se aproximou totalmente do presente, e as fronteiras são muito confusas. Como trabalhar neste âmbito de mudança dos tempos e de mudança dos protagonistas, como assinalamos anteriormente em um mundo de indiscretos? Desde já, necessita-se que as organizações públicas sofisticem muito mais seus mecanismos de interpretação da realidade e suas capacidades de ajuste adaptativo a mesma. Uma tendência muito importante dos principais organismos que prepararam gerentes a nível mundial e a

idéia de que um dos trabalhos centrais do gerente aplicável a qualquer tipo de organizações, e a de que ele é um *legitimador* da realidade. O gerente dá, à sua organização, uma visão do que está ocorrendo no entorno e portanto como se deveria orientar a organização, tendo em conta as tendências em curso.

Ele legitima para o interior da organização uma determinada interpretação da realidade. Se equivoca-se, toda a organização é induzida a graves erros. É fundamental capacitar o gerente público para que faça um bom trabalho de legitimação da realidade, e isso implica, por exemplo, numa preparação de primeira qualidade para entender a geoeconômica e a geopolítica mundial.

É necessário reforçar sua formação em instrumentos de economia, sociologia, antropologia, demografia, história e de filosofia, para entender o que está acontecendo no entorno.

Primeiro, conformamos demandas para uma gerência pública para um Estado inteligente. Segundo, demandas para uma gerência muito mais sofisticada para enfrentar a complexidade e incerteza. Terceiro, há demandas dirigidas à melhoria radical da qualidade dos serviços que se prestam ao cidadão. O tema não é simples e começa ao

perguntarmos como o faz Christopher Pollit: Que é qualidade dos serviços? Suas indagações de campo o levam a conclusão de que há diferentes interpretações de qualidade segundo os atores consultados⁶.

Pollit consultou a quatro setores importantes no assunto, que lhe deram visões distintas.

Ele tratou de ver o que era melhoria da qualidade dos serviços para os líderes políticos; eles têm determinada visão do que é melhor para o cidadão, que tem a ver com suas metas, com seu próprio tempo político etc.

Segundo, consultou ao alto nível de grandes organizações públicas que, também, tem determinada visão distinta da dos políticos e que coincide com seus próprios interesses de sobrevivência e desenvolvimento no cargo e de êxito organizacional.

Terceiro, os profissionais que prestam serviços, os especialistas nas áreas de saúde, educação, habitação e que têm uma visão do que é melhorar a vida do cidadão, que tem a ver, conforme seus *egos profissionais*, com seus pontos de vista, a partir das práticas usuais de suas disciplinas.

Finalmente, consultou os cidadãos sobre como percebiam os esforços de melhoria na qualidade dos serviços, e resultou que uma quantidade muito importante de casos sobre o que os cidadãos querem como melhoria da qualidade dos serviços corresponde a percepções diversas da dos três setores anteriores.

Sua agenda sobre o que é melhorar a vida, a ênfase que é dada, é distinta da de outros setores. As demandas, neste caso a gerência pública são, desde já, o objetivo de se ter em conta o que os cidadãos pensam sobre o que deve melhorar. Por exemplo, os cidadãos pensam que um tema absolutamente importante é que eles escrevam, tudo o que se lhes comunica, desde os anúncios nos jornais até os formulários, na linguagem deles e não na linguagem dos funcionários. É um tema importante, porque uma proporção importante não entende a outra linguagem. Os cidadãos têm a pretensão de que as organizações funcionem em horários aos que eles realmente possam acudir, que não são os horários normalmente dispostos para eles e que, pelo contrário, coincidem com seus horários de trabalho, como ainda, que as repartições estejam em lugares aos quais eles tenham fácil acesso e assim sucessivamente. Estas são

⁶ - Christopher Pollit. The politics of quality assesment in professionally, provided public services. Em B. Kliksberg (comp.) Pobreza. Un Tema Inposterogabb. Nuevas respuestas a nivel mundial. (Fondo de Cultura Economica, 1993).

algumas das coisas que significam a melhoria da qualidade para o cidadão.

O quarto tipo de demandas significativas para a gerência pública são as que têm a ver com a democratização de nossas sociedades. As sociedades exigem mudanças organizacionais, que materializem a democratização em fatos. Nenhuma sociedade de nosso tempo, situada em qualquer parte, conforma-se atualmente em votar uma vez cada tantos anos para eleger autoridades. A pressão é por participação muito mais cotidiana e em assuntos relevantes. Isto significa uma série de demandas por mudanças organizacionais, no sentido de abrir a participação cidadã, através de modelos, que realmente a facilitem, de melhorar os mecanismos de transparência em tudo o que é informação dos atos públicos para a cidadania, de ingressar seriamente no controle social. Do mesmo modo, descentralizar o Estado em espaços muitíssimo mais demarcados e próximos aos cidadãos que lhes permitam controlar a gestão, de modo direto. Desde já, implica no qual, em países como Espanha, constitui uma experiência fundamental da democracia, como a descentralização do Estado, o fortalecimento dos municípios e das regiões.

Há um quinto grupo de demandas que tem a ver com um objetivo, que as Nações Unidas denominou de progresso em termos de desenvolvimento humano, das sociedades. O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) vem publicando uma série de volumes que se chamam Relatórios sobre Desenvolvimento Humano, e são o produto de um grande esforço de investigação.⁷

Nestas obras se questiona, muito diretamente, a visão puramente economicista do desenvolvimento. Analisa-se o que vem ocorrendo com 160 países do mundo durante os últimos trinta anos, e se estabelece, com uma ampla base de dados quantitativos, que um país pode alcançar progressos no campo econômico, mas que ao mesmo tempo pode estar retrocedendo no campo do desenvolvimento humano.

Propõe-se que o desenvolvimento humano é a meta final. Trata-se de medir sistematicamente - pela primeira vez, provavelmente - o desenvolvimento humano. Na primeira versão deste vasto trabalho, de abrangência mundial, aferiu-se o desenvolvimento humano com três indicadores: esperança de vida, taxa de escolaridade e produto bruto *per capita*,

⁷ - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Desenvolvimento Humano. Informes 1990, 1991, 1992.

ponderado pela distribuição de renda.

Em uma segunda versão, ampliou-se a lista para onze indicadores, implicando indicadores de liberdade, de democracia, de utilização de bens culturais etc. A idéia é que o objetivo final das sociedades é, em resumo, que a população viva mais anos e com maior qualidade, e a isso, muito sinteticamente, se chama desenvolvimento humano. O desenvolvimento econômico é muito imprescindível, absolutamente ninguém discute isto, porém deveria estar a serviço do objetivo último.

Ao avaliar e medir todos os países do mundo, com os indicadores de desenvolvimento humano, o estudo indicou que os primeiros na tabela são os países nórdicos (Suécia, Dinamarca, Noruega e Finlândia), alguns países da Europa Ocidental e o Canadá.

Quais são as chaves, segundo este estudo, pelas quais umas sociedades obtém desenvolvimento humano e outras não? Mencionam-se entre elas uma estrutura eqüitativa de distribuição de renda. Este é um ponto absolutamente fundamental, do contrário os progressos econômicos não se irradiam para a sociedade, não se cumpre o mecanismo de difusão dos progressos.

Destaca-se uma política de cobertura social, agressiva. Em todos os casos, a indicação é a de que o Estado cumpre uma função muito ativa nesse campo a nível internacional naqueles países onde o desenvolvimento humano é importante.

Por outra parte, ressalta-se especialmente que a política econômica deve articular-se com a política de desenvolvimento humano. Coloca-se em questionamento o conceito da *teoria del derrame*. Segundo ela, o progresso econômico se disseminaria somente no âmbito do conjunto da sociedade. Os documentos demonstram que isto não é assim e sem uma articulação estreita entre a política econômica e a política de desenvolvimento humano não há progresso no conjunto da sociedade. Um sistema fiscal progressivo redundaria em um dos instrumentos importantes em vários destes aspectos.

Deste tipo de análise surgem novas demandas para a gerência do setor público. Se o objetivo último se propõe em termos de desenvolvimento humano das sociedades, a questão é como lograr orientar a gerência nessa direção, o que implica tarefas como propiciar a auto-organização das comunidades, a participação ativa das mesmas e a sociedade, a descentralização dos

programas sociais, apoiar as ONG's etc⁸. Isto envolve complexas funções para a gerência pública.

A especificidade da gerência pública

Todas estas demandas e outras identificáveis delineiam a gerência pública atual como um campo de alta especificidade técnica. Trata-se de gerenciar organizações públicas, que tem que forjar um *Estado Inteligente*, fazer frente à complexidade e à incerteza, melhorar a qualidade dos serviços aos cidadãos e procurar o desenvolvimento humano ao mesmo tempo que o econômico.

Realizar tudo isto ao mesmo tempo que cooperar com o aperfeiçoamento dos mecanismos democráticos, compatibilizando o que se faça com mais transparência, mais controle social, mais participação cidadã, implica numa problemática gerencial que, em seu conjunto, é distinta das problemáticas gerenciais de outros setores da economia. Sendo válidas totalmente as problemáticas de outros setores, cada uma delas tem sua própria especificidade. Gerenciar organi-

zações públicas nestes tempos vindouros tem diferenças significativas em gerenciar organizações privadas e, de outra ordem, em termos de dilemas gerenciais, opções, problemas de compatibilização de objetivos, de restrições e possibilidades, enquanto a eleição de meios. Isto exige respostas tecnológicas gerenciais que são específicas.

Por outro lado, investigar sobre gerência pública é trabalhar na formação de gerentes públicos são requisitos essenciais para poder ser minimamente eficaz no setor público.

Os intentos de transladar mecanicamente tecnologias de outros setores ao setor público tem demonstrado sérias dificuldades. Há sobre isso múltiplas evidências a nível internacional.

Por sua vez, dentro do setor público é possível falar atualmente, e há linhas muito amplas de trabalho nessa direção, de gerências especializadas com forte impacto diferencial. Os problemas variam segundo se trate de gerência econômica, de gerência social etc.

Por isto, um dos mais prestigiosos centros de formação pública do mundo, a John Kennedy

⁸ - O autor trata detalhadamente o tema da gerência social em suas obras: Bernardo Kliksberg (comp.) *¿Como Enfrentar la Pobreza? Aportes para la accion.* Grupo Editor Latino-americano, 2 Edicion, 1993, e em B. Kliksberg (comp.) *Pobreza. Un Tema Impostergradable.* Fondo de Cultura Economica de México, 1993.

School, da Universidade de Harvard, destaca o caráter particular da gerência pública assinalando:

Em contraste com a educação para os negócios, por exemplo, o treinamento para a vida pública requer uma profunda compreensão do contexto político e constitucional da gestão governamental onde a autoridade e o poder se encontram amplamente difundidos. Enquanto ambos, a empresa privada e o Governo, demandam gerência eficiente, os instrumentos utilizados por um executivo de negócios são com freqüência as restrições nas quais o gerente público deve trabalhar. O executivo de negócios pode usualmente redefinir as metas da organização, modificar sua estrutura e mudar seu pessoal. Os gerentes públicos, por outro lado, devem ter habilidades que lhes permitam operar dentro das metas fixadas por lei, uma estrutura organizacional controlada pelo sistema jurídico, funcionários protegidos pelo sistema do serviço civil e a constante e penetrante pressão da política⁹. Na mesma direção ressalta L'Institut de Management Public de Paris, que a base da noção de gerência pública e o "reconheci-

*mento das especificidades das organizações públicas"*¹⁰.

Crise do paradigma gerencial tradicional

Existem sérias insuficiências no conhecimento científico-tecnológico manejado no campo da gerência na região, em geral, para fazer frente a estas novas demandas gerenciais.

O paradigma gerencial no qual se formaram as gerações nas últimas décadas, ou seja, o modelo dominante de pensamento em gerência, está em crise.

No modelo dominante, a idéia básica é a de que gerenciar bem é modelar uma organização seguindo as linhas do modelo weberiano, ou dos fundadores da ciência da administração, Taylor e Fayol, e seus seguidores modernos. Uma boa organização é a que tem um organograma detalhado, maximiza a divisão do trabalho, planeja todas as funções que a integram, conta com descrição de cargos, manuais de tarefas, procedimentos, circuitos.

Supõe-se que se arma toda a estrutura formal da organização, planifica-se cuidadosamente e se aplicam determinados princípios

⁹ - John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 1987/1988.

¹⁰ - L'Institut de Management Public. CESMAP, Paris, 1984.

de administração, como unidade de comando, âmbito de controle restrito etc, tudo passa a funcionar otimamente.

Na prática, isto não garante o rendimento efetivo. Há uma vasta literatura que o demonstra terminantemente. Entre muitas obras Peters e Waterman, *En busca de la excelência* (Editorial Norma) conclui de múltiplas experiências de consultorias privadas, que aplicando muito bem o desenho e o planejamento formal só se influi sobre uma porcentagem muito reduzida da produtividade organizacional final. Esta, em sua maior parte, tem a ver com outras questões, muito mais profundas na vida da organização.

Isso não quer dizer que se esteja assinalando que há que renunciar a organização formal. O que estamos expondo é que isso é nada mais que um instrumento de alcances limitados, que há que ir muito mais além para poder ter resultados efetivos.

Por outra parte, no contexto de complexidade e incerteza descrito, que é a condição normal na qual se vive na ação gerencial a ênfase na organização formal, muito própria de nossas culturas organizacionais da região, e a conseqüente concentração de esforços em que isso funcione

assim, pode ser altamente disfuncional. Em situações onde tudo muda permanentemente, uma recomendação elementar e maximizar a flexibilidade da organização, dotá-la das melhores condições de adaptabilidade.

Se dada ênfase a estruturas fixas, permanentes, rígidas, se está indo no sentido oposto. A capacidade de reagir ante situações de mudança tenderá a diminuir seriamente.

Algumas das disfuncionalidades que, com mente visionária, propôs Robert Merton há várias décadas, tem plena vigência atualmente. Merton assinalou que as organizações que tendiam a cumprir estritamente o modelo burocrático de Weber, e davam ênfase nisso, produziam um fenômeno que chamou de *incapacidade disciplinada* ao transferir todo o valor ao cumprimento das normas em lugar das metas. Tudo muito disciplinado e incapaz.

Se força-se à formalidade, as organizações, num tempo de transformações muito rápidas, tendem-se a gerar uma soma de *incapacidade disciplinada* muito alta. A organização formal não pode responder a proliferação de variedade própria das realidades presentes¹¹.

¹¹ - Pode se encontrar uma crítica detalhada das versões modernas do formalismo administrativo em B. Kliksberg, *El Pensamiento Organizativo De los dogmas a un nuevo tiempo gerencial*. 12ª Edição, Editorial Tesis. NORMA, 1992.

Inclusive instrumentos muito mais sofisticados, como os do planejamento estratégico, têm demonstrado sérias limitações ao operar em âmbitos de complexidade e incerteza.

Henry Mintzberg, da Universidade Mc Gill do Canadá, disse que há um erro básico nisto, que é a dissociação da planificação da ação. Se alguém se senta, planifica e depois vem o processo, de implementação, a realidade é tão fluida e rápida que fracassará. O único que vale é aproximar estreitamente planificação e ação, e levar adiante um processo contínuo de aprendizagem, retroalimentar em *tempo real* o que está acontecendo. Não se trata de deixar de planificar, senão que a planificação tem que acelerarse totalmente. Tudo o que é formal está condenado a ter dificuldades muito sérias frente à mutação contínua da realidade que estamos indicando¹².

Uma gerência pública conduzida pelo paradigma tradicional será necessariamente impotente para contestar com eficiência as novas demandas antes expostas: Estado inteligente, complexidade, qualidade dos serviços, desenvolvimento humano. Que tipo de gerência se necessita? Para visualizá-la é necessário ir mais

além do paradigma tradicional e introduzir-se no novo paradigma que se está conformando em gerência a nível internacional e que tendem a aplicar-se nas organizações públicas e privadas mais avançadas.

Novas fronteiras tecnológicas em gerência

○ que é que estão fazendo as organizações que melhor funcionam no mundo? Entre os principais campos onde inovam se destacam:

1 - O conceito renovado de gerência de excelência

Como ser um gerente de excelência? Na Universidade de Harvard, John Kotter, titular da cátedra de comportamento organizacional, realizou uma amostragem de gerentes bem sucedidos nos Estados Unidos¹³. Seguiu estes gerentes durante vários anos tratando de determinar que fazem os gerentes de excelência com seu tempo.

O resultado foi que mais de 90% de seu tempo estava dedicado a uma atividade que se chama *conversar*. O gerente de excelência se dedica

¹² - Henry Mintzberg. The designs school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategik Management Journal*. MarcoAbril, 1990.

¹³ - John Kotter. What effective general managers really do? *Harvard Business Review*. nov-dec, 1982.

fundamentalmente a conversar, ao contrário do que se ensina na América Ibérica com muita frequência nos cursos sobre o uso do tempo, onde o gerente capaz seria o que está encerrado no escritório protegido por secretárias, que não deixam passar ninguém, e só fala com seu staff imediato, ou está todo o dia pensando no futuro. O gerente de excelência é um exímio conversador, que dialoga com todo tipo de gente, de todas as linhas da organização, como também de fora dela, que sai permanentemente do seu local de trabalho. Conversa de tal modo onde haja margem de tempo ocioso. Faz muitas perguntas. Não tem sua agenda pré-planificada por meses, nem por anos. Sua agenda é profundamente reativa. Analisando os contatos que realiza, são na sua grande maioria contatos que surgem a instâncias das realidades imediatas.

Por que alguém se dedica a conversar do modo descrito? É altamente eficiente? Segundo Kotter e o grupo de Harvard, com isto executa de modo satisfatório aquilo que é crucial para que exista um bom gerente no mundo atual.

Primeiro, através das conversações, logra armar a agenda estratégica de decisões. Logra identificar os problemas que são

realmente cruciais para o futuro da organização. Esses não se obtém através da informação da hierarquia burocrática, senão que os consegue fora dela, conversando com as pessoas, de diferentes visões, muitas vezes contraditórias, que lhe proporcionam informação e análises frescas.

Segundo, através das conversações, logra armar o que se chama de rede de contatos. Nas sociedades atuais as coisas funcionam se existe uma rede de contatos. O gerente, através dessas conversações, desenvolve processos de negociação, com protagonistas muito variados, para armar a rede de contatos na qual se apoiará a execução de suas decisões.

Na mesma direção, uma renomada consultora gerencial, Stephanie Winston, cujos livros, "*Getting organized*" e "*The organized executive*", venderam um milhão de exemplares, esteve interrogando a 48 Ceo's (máximos executivos) de grandes companhias que apenas 2 horas de sua jornada de trabalho, de 9 a 10 horas, consistiam em contatos pré-planificados (agendados). O restante eram respostas sobre o momento. Explica que *os maiores executivos do país vão para seus escritórios pela manhã com apenas uma idéia vaga do que o dia lhe proporcionará*¹⁴.

¹⁴ - The Ceo's Secret Managulg Time. Fortune, 01 de junho de 1992.

A diretora da Harvard Business Review, Rossabeth Moss Kantor, realizou uma pesquisa sobre gerentes de excelência por sua vez, todas estas pesquisas coincidem com outras que se realizaram na França e na Inglaterra e indica que analisando-o na prática, a tarefa de um gerente de excelência e fazer bem os quatro *efes*¹⁵.

Primeiro, *focus*, isto é, focalizar o que é a agenda estratégica, lograr identificar quais são realmente os problemas críticos. Não se perde, e hoje as possibilidades de perder-se são muito maiores que antes, pela massa de informação que pode fazer chegar a seu escritório.

Segundo, *fast*, quer dizer, a decisão tem que ser rápida. Não há tempo.

Há que acabar, assinala, com as organizações tipo *elevador*, onde há um *elevador hierárquico* como estrutura básica. Tudo tem que subir pelo elevador respeitando cuidadosamente todas as hierarquias, as ordens tem que baixar pelo elevador e os informes tem que subir pelo elevador e os contatos horizontais estão proscritos ou são mal vistos na organização.

Com a organização tipo elevador não se pode fazer *fast*, não se pode responder as necessidades de adaptabilidade, que têm o tempo no qual vivemos. Há que buscar outros modelos organizacionais.

Terceiro *efe*, *flexibility*, maximizar a flexibilidade da organização para responder. Isto implica entre outros aspectos, fluidificar os contatos horizontais nas organizações, que são os que permitem diagnosticar e resolver os problemas com rapidez.

O último *efe* é *friendly*, que quer dizer negociando, inter-relacionando-se, não operando através de uma mera imposição autocrática.

2 - Por uma renovação dos modelos organizacionais

O que está acontecendo em matéria de desenhos organizacionais em organizações avançadas?

A London School of Business Administrations realizou uma pesquisa sobre modelos organizacionais atuais. Concluiu que há quatro modelos predominantes. Esquemmatizando, um deles é o modelo *Zeus*, onde há um *chefe* que centraliza tudo na organização. Este alguém que tem todo

¹⁵ - Rossabeth Moss Kantor. Tendencias Generabs en los Estados Unidos. Investigacion y Gerenda. Caracas, n° 34, 1991.

o poder o exerce de forma autocrática. Tudo tem que passar por Zeus.

Zeus podia existir na década de sessenta, com um mundo muito mais estável, mas não na década atual. Não há possibilidade de nenhum ser humano que possa ser eficiente por si mesmo diante da complexidade.

Segundo, o modelo *Apolo*, clássico das organizações nos Estados Unidos, durante décadas anteriores. Aqui se incita ao máximo a competitividade, entre os níveis diretivos da organização, que lutam uns contra os outros, para que sobressaíam os triunfadores, os *apolos*. Isto leva a uma soma de destrutibilidade no interior da organização, de confrontações intensas. Para sobreviver num mundo de complexidade e incerteza, e altíssima competitividade, a organização tem que promover, pelo contrário, o espírito de cooperação.

Terceiro, o modelo *Dionisius*, que é uma variante do *Apolo*. Exalta o narcisismo pessoal nas organizações, todo tipo de gratificações individuais, a alcançar o êxito individual por todas as vias.

Novamente tem muito das contra-indicações de *Apolo* em termos de incitação a competitividade interna¹⁶.

O último modelo que destacam como avançado é *Atenas*. Refere-se a organizações altamente descentralizadas em lugar das macro-organizações, indicação atualmente muito generalizada.

Por outro lado, refere-se ao estímulo à autofixação de metas, pelos diferentes grupos descentralizados, estimular o trabalho, a partir de condições autônomas, de cada um dos grupos e num marco de alta deliberação para poder entender o que se passa na realidade.

Na mesma direção deste trabalho, um pesquisador importante de Harvard, o Prof. Willis Harman disse que gerência se entendia tradicionalmente como a direção de recursos humanos, materiais e financeiros para determinado objetivo.

Hoje, na realidade, corresponderia retraduzir totalmente o conceito. Gerência não é a direção para determinados objetivos, senão facilitar as condições

¹⁶ - Uma pesquisa sobre uma ampla amostra de gerentes americanos demonstra que viviam o problema do seguinte modo: "Acreditavam que a competitividade excessiva induzia a atuação para impressionar as condutas próprias dos jogadores, rupturas de comunicações, extravios do ego, manobras políticas e, em casos extremos, ainda sabotagem. Eles explicitaram que o excesso de conflitos em suas filas é um fato muito comum, e que um gerente pode se emaranhar em dedicar mais tempo para tratar de ganhar ou defender-se do que para melhorar a produtividade" (Clinton O. Longenecker. Dennis A. Gioia. Diez mitos de la conducción de gerentes. Alta Gerência, Buenos Aires, marco, 1992, N° 6).

para que os recursos humanos da organização respondam individualmente, criativamente, a um meio que requer adaptações permanentes. Facilitar espaços. É a mesma idéia de Atenas, onde os grupos possam contestar a partir das condições particulares.

A última resposta a necessidade de levar a sua máxima expressão, a flexibilidade nas organizações consiste na idéia da *organização virtual*. Seguindo-lhe, produzem-se combinações de um número amplo de organizações situadas em diversos países, para aproveitar oportunidades de mercado ou somar recursos para gerar produtos tecnológicos inovadores. Essa organização *virtual* é transitória e desaparece ao cumprir-se o objetivo de sua criação¹⁷.

3 - A revalorização do pessoal

As evidências de toda ordem indicam que neste mundo de complexidade e incerteza, sem as pessoas nenhuma organização irá longe. A chave está, mais que nunca, no pessoal, em sua motivação, em sua capacidade de entender a realidade, de adaptar, de criar, de inovar.

A Universidade de Columbia, nos Estados Unidos, e Korn Ferry Internacional, uma das principais

agências de seleção de executivos do mundo inteiro, realizaram uma pesquisa com 1500 executivos de 20 países para determinar o perfil do gerente do ano 2000 e selecionar pessoal com base nesse perfil. No perfil determinado aparecem em primeiro lugar três qualidades. O gerente que vão eleger será um que saiba gerenciar complexidade, que seja um bom negociador, e que tenha um desenvolvimento muito importante de liderança e orientação de recursos humanos. Os recursos humanos estão absolutamente num lugar central.

A Price Waterhouse realizou uma pesquisa, em 1990, entre 6000 empresas européias e americanas para ver quais eram as práticas de pessoal nas empresas privadas.

O ponto central é de mudanças absolutamente fundamentais no manejo dos recursos humanos. Os que não fazem essas mudanças ficam para trás totalmente. O trabalho conclui que *toda organização empresarial que descuida das relações humanas está condenada ao fracasso ou à mediocridade*. As mudanças são tão radicais que Price Waterhouse assinala nos resultados da pesquisa, por exemplo, que uma tendência moderna crescente é a de eliminar a comunicação por memorandos nas organizações modernas e

¹⁷ - John A. Byrne. The virtual corporation. International Business Week, 8 de Fevereiro de 1993.

substituí-las pelo contato oral. Este, e não o formal memorando, é o melhor modo de comunicar-se nas organizações, porque há feed-back, porque há interação, porque há criatividade, porque estabelece laços, enquanto que o outro bloqueia, incomunica. Necessitam-se novos tipos de liderança de pessoal cuja base principal há de ser a participação. A fórmula milenar de LAO TSE parece ter plena aplicação em nosso tempo:

- O dirigente malvado é aquele a quem as pessoas desprezam.
- O bom dirigente é aquele a quem as pessoas reverenciam.
- O grande dirigente é aquele que faz as pessoas dizerem: *nós mesmos o fizemos.*

4 - Renovação na formação de gerentes

Todo este conjunto de mudanças está determinando, finalmente, variações transcendentais em como se formam e se preparam gerentes. Uma investigação publicada em *Fortune* mostra evidências surpreendentes¹⁸. Os 50% dos egressos de boas escolas de Business Administrations nos Estados Unidos estão desempregados. Não tem onde colocar-se, ao contrário do que ocorria em outra década, onde as empresas iam às universidades buscá-los.

As empresas, frente ao desajuste entre a preparação dos egressos e as necessidades da complexidade, da incerteza, da *grande aldeia*, optaram por tratar de formar seus próprios recursos, e há crescente competição entre planos de formação das empresas e o trabalho das Universidades. Frente a estes resultados algumas das principais Escolas de Business Administration dos Estados Unidos estão atualmente modificando totalmente o currículo.

Assim, por exemplo, a Escola de Wharton da Universidade de Pennsylvania, uma das primeiras do ranking, modificou todo o currículo de estudos em Business Administration. O novo gerente que vão formar para o século XXI se orientará por: dar maior ênfase a habilidades para tratar com as pessoas; ter uma perspectiva mais global; desenvolver suas capacidades de criatividade e inovação; promover a solução de problemas no mundo real; e examinar os problemas das empresas desde o ponto de vista interdisciplinário.

O estudo da revista *Fortune* mostra assinala que há um déficit expressivo entre o que as escolas davam e o que as empresas solicitam, em termos de *Soft Skills*. Habilidades em tecnologias leves, como estas introduzidas em Wharton. Numa frase bem lapidar, assinala que com as Escolas

¹⁸ - Alan Deutsdrman. The Trouble with MBAs. *Fortune*, 29 de julho de 1991.

de Business Administration dos Estados Unidos aconteceu o mesmo que com boa parte da indústria norte-americana, ou seja, perdeu competitividade por não adaptar-se aos novos tempos.

Sobre o gerente público necessário

Após caracterizar o contexto dos anos 90, vimos novas demandas gerenciais para o gerente público. Num momento posterior, a insuficiência do paradigma tradicional em gerência para responder as atuais demandas gerenciais. Em outro momento, muito rapidamente, novas linhas de reflexão neste campo e desenvolvimentos tecnológicos renovadores que, poderiam ter múltiplas aplicações em gerência pública. Num mundo onde, como disse Morin, a incerteza se instalou, daqui para adiante, com altas flutuações econômicas, com competitividade crescente, com dificuldades sociais muito significativas, com objetivos muito esperançosos de processos de democratização aprofundados, requerir-se-a uma estratégia, diferente totalmente de outros tempos. Um Estado não paternalista, mas como se viu anteriormente, mais inteligente no que se refere ao estratégico.

Isto não se pode levar adiante senão com gerência pública de primeira qualidade. Em suma, através da gerência se implementarão ou se frustrarão as políticas melhor desenhadas, os objetivos mais interessantes, tanto no campo da política econômica como no campo da política social.

Não há nenhuma razão para pensar que no setor público não pode haver gerência da melhor qualidade. A excelência gerencial tem a ver com todas as outras coisas antes referidas, com os modelos organizacionais, com as tecnologias utilizadas, com o tipo de treinamento dos gerentes, e não é patrimônio de ninguém.

O desafio está em se adequar as organizações públicas para lograr excelência. Obtê-lo requer, junto as modernizações tecnológicas, resgatar a noção de serviço público com suas conseqüentes implicações em termos de honestidade na função. Estar no setor público e estar servindo a sociedade é tratar de contribuir para o bem estar coletivo. Sir Douglas Wass, que foi durante várias décadas, Diretor do Serviço Civil de Inglaterra, em suas memórias chama poderosamente a atenção, de como *apesar das frustrações, desencantos, decepções, e da dureza da vida burocrática,*

*sobrevive e floresce nos funcionários, o desejo de servir genuinamente ao público*¹⁹, como o desafio, que significa servir a comunidade, pode sobreviver, todavia nessas condições.

Essa possibilidade, a vocação ao serviço, teria que emoldurar tudo o que se faça sobre gerência no setor público. Numa vocação de serviço, com instrumental moderno adaptado as especificidades da gerência pública e as novas demandas estão as melhores possibilidades de ajudar a solucionar aos graves problemas da América Latina e servir bem aos cidadãos.

públicas sutilicen sus mecanismos de interpretación de la realidad y sus capacidades de ajuste adaptativo a la misma.

Abstract**PUBLIC MANAGEMENT FOR A NEW ERA**

The rate of change in management is so accelerated nowadays that the past is no longer a good reference in the area. How can we then proceed in these times of change? The public organizations must amend their ways of interpreting reality and their ability to adjust themselves to it.

Resumen**UNA GERENCIA PUBLICA PARA LOS NUEVOS TIEMPOS**

Una idea fundamental en gerencia en la actualidad es la que exprime que el pasado es una mala guía, porque, debido a las transformaciones aceleradas, el presente difiere del pasado y el futuro diferirá aún más del presente. Como trabajar en este ámbito de cambios de los tiempos y de los cambios de los protagonistas? Desde ahora es necesario que las organizaciones

Bernardo Kliksberg é diretor do Projeto Regional das Nações Unidas de Modernização do Estado (PNUD/CIAD).

Marcelo Brito é técnico da Diretoria de Ensino e Pesquisas da ENAP

¹⁹ - Sir Dougla Wass. The public service in modern society. Public Administration. Royal Institute of Public Administration, vol. 61, num. 1, primavera de 1983, Londres.