A ATIVIDADE GERENCIAL NO SÉCULO XXI E A FORMAÇÃO DE GESTORES: ALGUNS NEXOS POUCO EXPLORADOS[1]

Roberto Lima Ruas [1]
Rua Washington Luiz, 855 – Sala 435
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil
Tel.: (51) 3316.3536
E-mail: rlruas@ea.ufrgs.br

[1] Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
Escola de Administração – PPGA/EA
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

Resumo: Os últimos 3 anos, especialmente o de 1999, foi caracterizado por uma verdadeira epidemia de projeções e previsões acerca de como seriam as coisas no século XXI. A área de gestão não ficou fora desta "vague". O eixo central destas abordagens girava em torno da seguinte questão: quais as expectativas para os próximos anos em termos do ambiente de negócios, das novas configurações organizacionais e do perfil do gestor frente a estas transformações.

Nesse debate, as perspectivas das competências do administrador, no início do próximo século, foi um dos temas que mais concentrou atenção. Foram muitas as páginas dedicadas a ele, algumas construídas com mais cuidado, outras com menos, mas de toda a forma estabelecendo, em seu conjunto, um amplo debate acerca das competências "necessárias" ao gestor a fim de conduzir a organização a um bom desempenho, num ambiente instável e em transformação.

Palavras Chave: Atividade gerencial, perfil gerencial, papel do gestor

[1] - O presente trabalho foi realizado com apoio do CNPq, uma entidade do governo brasileiro voltada ao desenvolvimento científico e tecnológico.

A ATIVIDADE GERENCIAL NO SÉCULO XXI E A FORMAÇÃO DE GESTORES: ALGUNS NEXOS POUCO EXPLORADOS

1- INTRODUÇÃO:

Os últimos 3 anos, especialmente o de 1999, foi caracterizado por uma verdadeira epidemia de projeções e previsões acerca de como seriam as coisas no século XXI. A área de gestão não ficou fora desta "vague". O eixo central destas abordagens girava em torno da seguinte questão: quais as expectativas para os próximos anos em termos do ambiente de negócios, das novas configurações organizacionais e do perfil do gestor frente a estas transformações.

Nesse debate, as perspectivas das competências do administrador, no início do próximo século, foi um dos temas que mais concentrou atenção. Foram muitas as páginas dedicadas a ele, algumas construídas com mais cuidado, outras com menos, mas de toda a forma estabelecendo, em seu conjunto, um amplo debate acerca das competências "necessárias" ao gestor a fim de conduzir a organização a um bom desempenho, num ambiente instável e em transformação.

E assim, embora se possa entender que esse tipo de previsão é um exercício em geral pouco confiável, não foi possível ficar fora dele. Primeiro, por uma natural curiosidade; segundo, e esta a razão principal, em função do papel exercido como formador de administradores. Na verdade, todos os que têm a responsabilidade de exercer esse papel são obrigados a revisar periodicamente (nos últimos anos em períodos cada vez menores, em função da velocidade das mudanças) os aspectos mais fundamentais do perfil gerencial.

Evidentemente, não pretendo examinar, muito menos debater, neste breve texto, esse amplo conjunto de idéias, reflexões e até mesmo especulações que foram difundidas nos últimos tempos. Minha intenção é, isso sim, sensibilizar o leitor para alguns aspectos de uma visão particular acerca desse tema, que embora já tratados, não o foram com o devido destaque.

2- O PAPEL DO GESTOR E AS DEMANDAS DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS

Começando pelo ambiente no qual esse personagem, o gestor, atua, observa-se que alguns processos já deixaram irremediavelmente sua marca e sua influência na constituição do universo sócio-econômico das empresas: o ambiente de mudanças e incertezas, a já desenvolvida internacionalização dos grupos empresariais, as dinâmicas de fusão e centralização dos capitais e, ao mesmo tempo, a descentralização das unidades produtivas; a desregulação e a privatização, a volatilidade e interdependência dos mercados financeiros, o desenvolvimento e socialização da tecnologia da informação (impensável há escassos 20 anos atrás.), a nova consciência ecológica e outros.

Pois todas essas questões, e muitas outras não citadas aqui, têm sido pensadas como elementos fundamentais desse ambiente aonde atua o gestor. Por essa razão, parcela importante da literatura tem caracterizado o perfil do gestor para os próximos anos a partir dessa "demanda" do ambiente, resultando na elaboração de vastos conjuntos de "competências desejáveis". Trata-se, de fato, de um conjunto de atributos ambicioso, seja pela sua abrangência, seja pela sua diversidade, como veremos através de alguns exemplos.

a) Pesquisa apresentando um nível bastante adequado de representatividade, realizada junto a 136 executivos de empresas de 4 estados brasileiros, inclusive S. Paulo, aponta os atributos abaixo como **altamente relevantes** para o perfil de um gestor no mercado globalizado[2]: (Echeveste,S. et allii, 1999)

- integridade,
- visão estratégica,
- capacidade de liderança,
- visão da empresa,
- capacidade de decisão,
- foco no resultado,
- ética no trato das questões profissionais e aspectos sociais,
- capacidade de negociação,
- motivação,

[2] Na listagem original constavam 48 atributos, a partir da qual foram selecionados os 12 atributos apresentados acima e considerados extremamente relevantes. A listagem original foi levantada a partir de entrevistas junto a 23 entrevistas com executivos e experts na área.

- coordenação de trabalhos em equipe,
- habilidade interpessoal
- atitude pró-ativa.

b) Opinião dos executivos e experts internacionais, acerca dos atributos dos gestores face as novas condições do ambiente de negócios, não é muito diferente, resultando também em expectativas abrangentes e diversificadas. Publicações recentes têm revelado essas perspectivas, como se pode observar pelas "amostras" selecionadas a partir de entrevistas ou artigos da autoria de Prahalad (1999), Ohmae (1998), Browner (1999), Heifetz (1999);

1) Capacidade para atuar com emissão e recepção de informações;
2) Capacitadade para sintetizar e criar;
3) Habilidade para comandar grupos, assessores e outras redes de pessoas e para estimulá-las a enfrentar desafios.
4) Desaprender periodicamente e aprender de novo;
5) Familiarizar-se com geografia, mas especialmente com as diferenças e conflitos culturais;
6) Abertura para novas idéias e novas perspectivas de mercado , produto ou processo (capacidade para "ouvir" , "ver" e "perceber";)
7) Levar as competências além das fronteiras das unidades de negócios (competência é uma dimensäo da cadeia produtiva e nao apenas da empresa);
8) Iniciativa, coragem, flexibilidade e tolerância;

3- HOMEM OU SUPER-HOMEM?

Ora, é evidente que nenhuma pessoa é capaz de desenvolver ou apropriar todos essas atributos. Perfis deste tipo, tão abrangentes e diversificados seriam capazes de criar sentimento de inferioridade nos mais reconhecidos executivos do século XX, vivos ou mortos. A maior parte dos executivos são homens comuns. Assim como em outras profissões.

Embora todos, empresas e gestores estejam sempre procurando desenvolver o melhor para si (ao menos as empresas e pessoas que se administram de uma forma profissional, e não amadora), por mais programas de desenvolvimento que realizem, não vão nunca chegar nem

próximo destes perfis superestimados. E então, para onde nos leva esse debate acerca do perfil do gestor do século XXI?

Em nosso entender, se trata de uma caracterização de tudo aquilo que a gestão, e não o gestor de forma isolada, deve realizar para que a organização consiga uma performance compatível com os melhores níveis de desempenho. E num período em que a gestão das organizações têm muito mais de atividade coletiva do que individual, passa a ser apropriado pensar que esse conjunto super estimado de atributos, não é uma tarefa de um, mas de um ou mais coletivos de gestores.

Por outro lado, estas considerações nos remetem a uma nova problemática: como tratar o desenvolvimento destas competências gerenciais "desejadas" nesse ambiente de negócios em mudança continuada?

4- PERFIS GERENCIAIS E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Nada mais apropriado para começar a tratar essa problemática do que revisar a noção de competências gerenciais e, por extensão, repensar alguns dos aspecto relacionados ao desenvolvimento destas competências.

Genericamente, a questão da competência se coloca num espaço (um tanto indefinido tanto sob o ponto de vista teórico, quanto empírico) de interação entre, de um lado, as pessoas e seus saberes e capacidades e, de outro, as demandas das organizações no campo dos processos de trabalho essenciais e processos relacionais (relações com mercados, clientes, fornecedores, com os próprios empregados e com informações).

Pois esta noção tem, recentemente, ganhado um tratamento mais adequado. Nesta ótica, não seria apenas um estado de formação educacional ou profissional, nem tampouco se reduziria ao saber, ou ao saber-fazer, mas seria isso sim a capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, aonde se colocam recursos e restrições próprias à situação.[3]

Em conclusão, esta noção revisada de competência assume a seguinte forma: c*apacidade de saber agir num contexto profissional, de forma responsável e legitimada, através da*

[3] Alguém pode conhecer métodos modernos de resolução de problemas, por exemplo, e até mesmo ter desenvolvido habilidades associadas, mas pode não perceber o momento e o local adequados para aplicá-los na sua atividade. (Boterf ,1995, p.16). A aplicação/atualização daquilo que se sabe ou conhece num contexto específico – marcado por uma cultura institucional, por relações de trabalho particulares, condições temporárias e recursos restritos – é o que vai caracterizar a passagem para a "competência". Assim, o que desponta destas considerações é que o conceito de competência se constitui na própria ação e não existe antes dela. Não existe competência no vazio, mas apenas a competência no ato.

mobilização, integração e transferência de conhecimentos, habilidades e capacidades em geral. (adaptado de Boterf, op. cit., p.33 – trad. do autor).

Pois a noção acima, associada às considerações apresentadas na seção 2, permite que se conceba algumas condições nas quais o desenvolvimento de competências gerenciais pode apresentar mais viabilidade.

Inicialmente, a percepção de que o desenvolvimento de certo tipo de competências gerenciais vai exigir mudanças mais profundas nas pessoas e nos grupos e de que essa mudança vai transitar por um autêntico processo de aprendizagem.[4] Na prática, esse processo de aprendizagem vai exigir mais do que é oferecido nos programas convencionais de formação e treinamento gerenciais, mesmo os de longa duração. Ou seja, entendemos que programas de formação e treinamento não conseguem "naturalmente" gerar um *up-grade* no nível de competência de seus egressos. O que esses programas estariam desenvolvendo seriam os recursos para a competência (saberes, capacidades, habilidades, etc) mas não a competência propriamente dita. Nestas circunstâncias, seria necessário desenvolver uma sistemática apropriada para levar adiante esse link entre o desenvolvimento dos recursos e a ação (competências).[5]

Por outro lado, ao empregar até aqui os conceitos de competência gerencial e de aprendizagem, não podemos colocar de lado uma outra problemática também fundamental. Já vimos na seção 2, que é praticamente impossível que um ou alguns poucos quadros gerenciais possam incorporar ou desenvolver a diversidade de atributos requeridos à gestão das organizações. Neste contexto, são iniciativas voltadas para o compartilhamento coletivo destes atributos, dentre vários quadros e níveis gerenciais, aquelas que vão conseguir configurar um repertório de respostas e alternativas à situações que se apresentam à organização contemporânea.

Assim, embora a condição para uma organização aprender seja através da aprendizagem de seus membros, isso não significa que o aprendizado individual desencadeie necessariamente um aprendizado coletivo. Em outras palavras, o desenvolvimento de competências individuais é uma condição necessária mas não suficiente para o desenvolvimento de "competências organizacionais". Nesse caso, iniciativas de desenvolvimento de competências gerenciais passam a ter sentido quando colocadas numa

[4]Mesmo que esse processo, às vezes, assuma formas mais primitivas, como, por exemplo, aprendizado por imitação de modelos de liderança, denominado de Aprendizagem Informal. (Swieringa & Wierdsma, 1995.) Entretanto, para o caso da aprendizagem ao nível gerencial acreditamos na maior eficácia da Aprendizagem Sistemática. (ibidem)

[5] - Acerca dessa questão ver RUAS, R. 1999.

perspectiva de desenvolvimento de competências coletivas ou organizacionais. Somente nessas condições que a competência ganha estabilidade organizacional e passa a gerar valor agregado de forma ampliada.

Em síntese, a questão dos perfis e do desenvolvimento gerencial deve ser associada à problematização da noção de competências e às condições de desenvolvimento dessas últimas.

5- CONCLUSÃO:

Certamente as questões esboçadas neste breve artigo exigiriam um debate muito mais amplo e complexo. Entretanto, conforme destacamos inicialmente, este trabalho tem sobretudo a pretensão de sensibilizar e não de apresentar alternativas para as questões apresentadas. De qualquer forma, procuramos estabelecer um nexo entre o recente debate acerca dos atributos "demandados" aos gestores nesse início de século e a necessidade de pensar esses mesmos atributos de uma forma mais ativa (açao associada à competência) e coletiva. Neste contexto, essa exploração coletiva e ativa dos atributos transitaria, segundo nossa perspectiva, pela revisão e reposicionamento de alguns conceitos básicos.

O primeiro deles, o de competência gerencial, cuja noção se descola do conceito básico de atributo ou de recursos (saber, capacidades, habilidades) e se concentra na aplicação destes últimos em contexto profissional e oportuno.

O segundo, se refere a uma visão específica do conceito de mudança, mudança essa essencial para a apropriação ou desenvolvimento de competências gerenciais, na qual o processo de aprendizagem assume um papel central. Nesta lógica, estaríamos reafirmando que sem aprendizagem não há mudança e, no mesmo sentido, que o aprendizado no campo gerencial tem suas próprias peculiaridades e que deve estar mais orientado para as competências (ação) do que para seus recursos. Essa condição nos fez repensar e questionar a eficácia dos cursos convencionais de formação e treinamento gerencial, nos quais, essa problemática nao é colocada em primeiro plano.

Finalmente, concluímos com uma tentativa de dimensionar de maneira adequada os conceitos de competências individuais e competências coletivas ou organizacionais, valorizando apropriadamente a primeira, mas colocando nas últimas a condição para o desenvolvimento mais profundo da eficácia das atividades de gestão na organização contemporânea.

6- BIBLIOGRAFIA:

BOTERF, G. De la Compétence. Paris, Les Editions d'Organisation,1995.

BOWER, M.- Talento para Liderar. R.Janeiro, Ed. Campus,1999.

ECHEVESTE S.; Vieira, B.; VIANA, D.; TREZ, G.; PANOSSO, C. Perfil do Executivo no Mercado Globalizado. Rac, v. 3, n.2, Mai./Ago.-1999, Curitiba, ANPAD. p. 167 - 186

GREGERSEN, H.;MORRISON,A. & BLACK, J.S.Navegantes sem fronteiras. HSM Management. No. 14, mai/jun 1999, S.Paulo, HSM. p.80- 88;

HEIFETZ, R. Os novos desafios. (1999) HSM Management. No. 14, mai/jun 1999, S.Paulo, HSM. p.60- 66;

JULIEN, P.A. & JACOB, R. La transformation du rôle de l'entrepeneur et l' economie du savoir. Revue Internationale de Gestion. V.24,No.3,Automne 1999,Motreal, HEC. p. 43-50.

KIM, D. H. O Elo entre a Aprendizagem Individual e a Aprendizagem Organizacional. in KLEIN, D.A. A Gestão Estratégica do Capital Intelectual. R.Janeiro, Qualitymark,1998.

OHMAE, K. A Visao EStratégica. HSM Management. No. 9, jul/ago-1998 S.Paulo, HSM.

PRAHALAD, C.K. Reexame de Competências. HSM Management. No. 17, nov/dez -1999, S.Paulo, HSM. p.40- 46.

RUAS R. A problemática do Desenvolvimento de Competências e a Contribuiçao da Aprendizagem Organizacional. Seminário Internacional Competitividade Baseada no Conhecimento. S.Paulo, Ago,1999. Mimeo, 26 p.

SWIERINGA, J. & WIERDSMA, A. La Organización que Aprende. Wilmington (EUA),Addison-Wesley , 1995.