

Inovação nos modelos de gestão

(18-04-2014)

Luis Roque klering*

O Novo Dicionário Aurélio¹ define **innovar** como “tornar novo, renovar, introduzir novidade em”. Assim, algo pode ser novo num contexto (de gestão) mais simples, e não em outro mais evoluído. Também define **modelo** como sendo uma “representação simplificada de algo; uma pessoa ou coisa cuja imagem serve para ser reproduzida”. **Gestão** tem o sentido de **gerência**, que Paulo Roberto Motta² define como sendo “a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante”. Assim, pode-se deduzir que modelo de gestão significa uma representação ou descrição simplificada do modo peculiar de gerenciar uma organização.

A história da administração baseia-se na proposição de sucessivos modelos de gestão, cada qual atendendo demandas organizacionais específicas de seus tempos. Iniciou em 1911, com a proposição do **modelo taylorista** de administração (de Frederick Taylor), enfatizando aspectos como a racionalização, simplificação, padronização e especialização. Logo em seguida, Henri Ford complementou o modelo taylorista, propondo o seu modelo (**fordista**) de administração, enfatizando a estratégia da produção em massa. Em 1916, Henri Fayol propôs o seu modelo (**fayolista**) de administração, calcado em idéias ou princípios (14 ao todo) tais como: da unidade de direção e comando, unidade escalar e centralização hierárquica, união de esforços. A partir dos estudos de Max Weber, ganhou força (principalmente a partir de 1940) o **modelo burocrático** de administração, assentado na idéia central do caráter legal, formal, impessoal e racional de administração. Os 4 modelos de administração (taylorista, fordista, fayolista e burocrático) conformam o modo clássico ou tradicional de administração, e continuam presentes e permeando a grande maioria das organizações do nosso tempo.

Outros modos e modelos de administração, mais modernos, foram surgindo, cada qual com seu foco e sua contribuição para as organizações, podendo serem destacados: **modelo follettiano** (de Mary Parker Follett, da década de 1920-1930, enfatizando aspectos atuais como a coordenação, integração, responsabilidade e controle coletivo); o **modelo humano** (derivado da Escola de Relações Humanas, da década de 1930), enfatizando aspectos como concessão de autonomia, trabalho grupal, confiança e abertura); o **modelo neoclássico** (de Peter Druker, da década de 1950), enfatizando objetivos e resultados; **modelo comportamentalista** (das décadas de 1950 e 1960), enfatizando a racionalidade limitada da tomada de decisões e o atendimento a necessidades humanas; **modelo sistêmico** (da década de 1960), enfatizando a necessidade de integração das partes de um todo; **modelo contingencialista** (da década de 1970), enfatizando o caráter contingencial e específico de cada Escola de Administração. Outros modelos de administração foram propostos, rotulando modos peculiares de atuação, como os **modelos mecânico ou mecanístico** (rígido/fechado) de administração, em contraposição ao **modelo orgânico** (mais flexível e aberto). Na área pública, muitos países adotaram, a partir da década de 1980 (inclusive o Brasil em 1995, via Reforma do Estado Brasileiro), o **modelo gerencialista** de administração, assentado no modelo neoclássico de administração, assim como nas idéias do

“management americano”. Como modelos mais recentes de administração pública, autores propõem o **modelo societal** de administração; ou do **modelo sistêmico** (renovado) de administração, ampliando e atualizando a versão original da década de 1960, abarcando inclusive contribuições da abordagem da complexidade.

Na década de 1990, no livro *Imagens da organização*, Gareth Morgan³ propôs metáforas para caracterizar o funcionamento de organizações: como máquinas, organismos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxo e transformação, e instrumentos de dominação. Para fugir de reduções, autores tem preferido adotar o termo “enfoque” ou “abordagem”, para caracterizar a orientação de uma proposição, como são exemplos as expressões: enfoque sistêmico e abordagem da complexidade. Por fim, para fugir de simplificações e rótulos, autores mais recentes preferem fazer referências a “conversações” sobre organizações, ou simplesmente a estudos organizacionais sobre correntes de pensamento.

Quando referimos “inovar os modelos de gestão” queremos significar um modelo novo de administração, ou uma novidade administrativa numa organização ou contexto. De modo geral, implica em presumir que o novo modelo também é mais evoluído e desenvolvido, ou seja, mais avançado e maduro.

Reunindo as contribuições dos modelos mais atuais de administração, bem como uma proposição original de Paulo Roberto Motta⁴ em seu livro *Transformação Organizacional*, pode-se construir o seguinte conjunto de características ou propriedades de uma organização inovadora e mais desenvolvida/madura, em 7 perspectivas ou áreas de atuação:

a) na perspectiva ou área tecnológica:

- atuação com atualização rápida da tecnologia existente;
- gestão por processos ou projetos;
- uso da tecnologia de maneira interdisciplinar, com base em várias disciplinas ao mesmo tempo; uso das tecnologias de forma integrada;
- acesso direto das informações pelos usuários;
- análises sistemáticas das informações, via cruzamentos, verificando o que ocorre em várias questões ao mesmo tempo;

b) na perspectiva estrutural:

- organização por processos ou projetos e equipes multifuncionais (visão de inter e multidisciplinaridade);
- alcance de resultados por caminhos variados e não únicos;
- atuação com redundâncias, em que vários sabem sobre assuntos e como agir (de forma multifuncional);
- atuação com bom senso e auto-controle, sem rigidez mecânica de equipes, que possuem autonomia relativa e menos hierarquias verticais;

c) na perspectiva cultural ou dos valores organizacionais:

- valores, princípios, diretrizes definidas;

- aderência à missão organizacional;
- valorização do espaço social virtualizado, inclusive as redes sociais;
- aceitação/valorização das diferentes maneiras de ser e agir; valorização dos diferentes valores (a heterogeneidade) das pessoas;

d) na perspectiva humana:

- valorização da criatividade, o talento pessoal;
- valorização da abertura de ideias;
- valorização das habilidades múltiplas das pessoas (seu auto-desenvolvimento);

e) na perspectiva política:

- valorização de poder fragmentado, distribuído e plural, não-único;
- valorização da participação, das decisões por colegiado;
- ênfase em comunicação intensa e transparente;
- valorização da autoridade com correspondente responsabilidade

f) na perspectiva contextual:

- atuação de acordo com a expectativa dos clientes;
- valorização da abertura para o ambiente e a sociedade;
- valorização dos novos valores sociais;
- valorização dos novos conhecimentos, das novas habilidades, das novas formas de comunicação e relacionamento social.

g) na perspectiva de controle:

- valorização da cultura e dos mecanismos de avaliação, de prestação de contas, de transparência interna (para a organização) e externa (para a sociedade).

A inovação pode ocorrer em diferentes áreas ou campos de administração, não apenas no campo tecnológico: na relação da organização com os governos e a sociedade (por exemplo: via atuação de um governo como governo eletrônico); na construção de uma nova ou diferente estrutura organizacional (construindo, por exemplo, uma organização que atua como um sistema ou condomínio); no desenvolvimento de valores organizacionais mais atualizados e coerentes (de maior abertura para a sociedade, por exemplo); no desenvolvimento de um novo modelo humano na organização (promovendo, por exemplo, maior respeito às diferenças; e maior valorização da ética); na alteração do modelo político (tornando o poder organizacional, por exemplo, mais descentralizado e distribuído); no desenvolvimento de mecanismos de avaliação e controle.

No contexto da administração pública, é igualmente possível e importante inovar, seja num lugar (município) pequeno, médio ou grande; num Estado; ou num país; no poder legislativo, executivo ou judiciário. Há muitas possibilidades ou propriedades de inovação pública, podendo-se destacar:

- a) introduzindo mudanças, qualitativas e quantitativas, em relação a práticas anteriores;
- b) implementando projetos de melhoria da qualidade de vida do público-alvo;

- c) implementando projetos auto-sustentáveis;
- d) implementando projetos com viabilidade técnica, social, política, ecológica, gerencial, econômica e financeira;
- e) implementando projetos que gerem credibilidade (confiança) pública;
- f) implementando mecanismos de transparência e prestação de contas;
- g) implementando projetos que desenvolvam a tecnologia e a responsabilidade na utilização de recursos e oportunidades;
- h) consolidando e ampliando o diálogo com a sociedade;
- i) articulando-se com diferentes setores sociais; com diferentes atores, grupos, coletivos e segmentos sociais; com outros governos, de mesmo nível, ou diferente;
- j) gerando práticas transferíveis e reaplicáveis;
- k) ampliando o número de beneficiários de projetos;
- l) tendo permeabilidade com o público-alvo;
- m) simplificando a vida dos cidadãos;
- n) incluindo minorias sociais;
- o) incorporando tecnologias facilitadoras da ação pública (tal como o governo eletrônico);
- p) fortalecendo a capacidade de gerenciamento;
- q) e atuando com enfoque sistêmico.

Dos 23 itens ou propriedades de inovação na gestão, dois se destacam particularmente no contexto atual:

1) **Governo Eletrônico**, que tem como centralidade o uso das TICs (Tecnologias de Comunicação e Informação) em todas as áreas onde seja possível reconstruir a estrutura de governo, redesenhar processos, informatizar atividades operacionais e prover melhores serviços e relações com a sociedade;

2) **Administração com enfoque sistêmico**, em que são aplicadas propriedades como: integração das partes, em múltiplos níveis; subsidiariedade (fazer mais próximo do nível local); recursividade (reuso de recursos e tecnologias nos diferentes níveis); sustentabilidade; multidisciplinaridade; adaptabilidade, contínuo ajustamento interno e flexibilidade; foco e auto-controle; autonomia relativa das partes.

O administrador é o orquestrador do surgimento e do fortalecimento de inovações; também constitui um catalisador, incentivador e promotor de rupturas. Muitas inovações somente ocorrem em situações de desconforto e ruptura. Por exemplo: a utilização dos caixas eletrônicos nos bancos somente ocorreu pela falta ou deficiência de atendimento pessoal, sentida em dias de filas, ou mesmo de greves. Cabe também destacar que muitas inovações ocorrem via participação de pessoas do “chão

da fábrica”, que convivem com as realidades, e que podem ser despertadas para identificarem soluções de impacto, sejam simples ou mais complexas. É incrível como inovações simples não são identificadas. Por exemplo: somente nos anos recentes vieram soluções como da fila única nos bancos (que agora evoluiu para a tiragem de senhas, podendo os clientes aguardarem sentados); e da reserva de consultas por telefone. Mas outras inúmeras revoluções estão em curso e sendo aperfeiçoadas, como da realização de matrículas por meio eletrônico; da compra de passagens por meio eletrônico; da contratação de produtos e serviços pela internet; da participação e do voto eletrônico; do acompanhamento de processos por meio eletrônico; dos e-books, jornais, newsletters, blogs, mensagens e outros meios de comunicação eletrônicos; dos Ambientes Virtuais de Aprendizagem apoiando o ensino a distância, mas também o presencial; das videoconferências; dos inúmeros serviços oferecidos por tecnologias móveis, como os smartphones; da eclosão das redes e movimentos virtuais sociais. E devemos nos antenar para muitas outras novas revoluções, como das edificações e das cidades inteligentes, assim como das soluções e gestões inteligentes em geral.

A tendência do modo contemporâneo de gerenciar caminha na direção de uma crescente participação de pessoas na busca de soluções e resultados. Um pressuposto central da administração sistêmica é de que uma organização esteja aberta para o ambiente e a sociedade. Porque (recorrendo a uma analogia) onde há ventos, ocorre também possibilidade de oxigenação e renovação. De modo geral, as tendências em modelos de inovação são também semelhantes e coerentes com os modos mais evoluídos de administração, conforme proposto por Escolas, movimentos e autores de administração, no decorrer da sua história.

Há uma crescente consciência no meio acadêmico de que fortalecer a cultura da inovação constitui um fator muito importante na busca de desenvolvimento social. Porque inovar é buscar soluções novas e melhores que outras mais antigas. A evolução das tecnologias, do conhecimento, das normatizações, da consciência e ética social dos povos, das novas tecnologias de comunicação e produção, e a evolução das ciências em geral indicam que é importante galgar novos degraus, não apenas via transformação do antigo em novo, mas inovando e fazendo o novo cada vez melhor para o bem-estar de todos.

Referências bibliográficas:

- ¹ - FERREIRA, Aurélio Barque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- ² - MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- ³ - MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: São Paulo: Atlas, 1996.
- ⁴ - MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

* [Luis Roque Klering](#) – professor da Escola de Administração da UFRGS.

=> Outros artigos de Luis Roque Klering: [veja aqui](#).

(Observação: o texto original deste artigo foi escrito para apoiar a edição da matéria "Administradores no centro da inovação", de [março de 2014 da revista MASTERS](#), do CRA-RS)