

GESTÃO DE INICIATIVAS SOCIAIS

Humanização de Líderes

Carlos Eduardo Varejão Marinho*
Sidilene Gonçalves Rodrigues**

Existem programas de Iniciativa Social que preparam gestores para assumirem um novo desafio administrativo – a postura de um gestor social. Com este propósito os programas favorecem mudanças na política administrativa das empresas, com seus gestores voltados para tomada de decisões ético-valorativas tornando-se, assim, líderes mais humanizados. Neste trabalho o objetivo é apresentar os princípios básicos para esse novo modelo de gestor, integrando-o a programas de iniciativas sociais ou de preservação ambiental, ao processo decisório da organização.

PALAVRAS-CHAVE: Programa de gestão de iniciativa social. Princípios básicos para gestores sociais.

* Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro.
E-mail: eduardovarejao@yahoo.com.br.

** Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro.
E-mail: sidilene@uenf.br.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as organizações têm passado por uma revolução na sua forma de gestão. A qualidade total e a reengenharia foram os dois últimos paradigmas, dentro desse contexto revolucionário, focando a reorganização de setores produtivos; o primeiro voltado para a melhoria contínua do processo e, a segunda, mais radical, impondo uma ruptura com o antigo e a substituição pelo novo.

Qualquer inovação a ser introduzida na organização exige o preparo e a confiança dos gestores sobre a novidade, até porque, o gestor precisa irradiar para os colaboradores essa confiança.

Dentro da dinâmica social, os gestores precisam ter o preparo adequado para entendê-la, e as organizações passam a exigir dos seus gestores esse comprometimento quando busca indivíduos com visão holística para o exercício de cargos de mando. Em decorrência desse novo modelo de gestor as organizações promovem mudanças, até então impensáveis, nos paradigmas das relações empresa/sociedade.

O mercado sem fronteiras impõe às empresas maior agilidade, eficiência, qualidade, avanço tecnológico e sintonia com o cliente. Por outro lado, a sociedade mais consciente de sua capacidade política, isto é, de sua cidadania, impõe transparência, ética e responsabilidade social para esses agentes.

Este momento especial da revisão de valores e da ética das corporações, como de toda a sociedade, leva a certeza de que, atualmente, não é suficiente gerir as organizações, mas, também, é importante ser necessário à execução de uma gestão em comunhão com o bem estar social, endógeno e exógeno, isto é, no âmbito organizacional e nas suas relações externas. A organização deve estar balizada pela responsabilidade

social, com a valorização de seus empregados e construção de uma sociedade mais justa, identificando na organização esse papel que, até então, era exclusivo dos meios de educação. Felizmente as organizações, até para suprir deficiências, assumiram a responsabilidade pela catálise de quebra de paradigmas arcaicos que privilegiaram o mecanicismo no contexto social, entendendo-se esse mecanicismo como uma imposição de cima para baixo.

Uma forma de a organização conduzir as ações sociais está na preparação de seus gestores ou na contratação de gestores que tenham uma visão da importância do papel da organização na responsabilidade social, aliás, uma exigência para aqueles que almejam cargos em órgãos das Nações Unidas e em Projetos de Cooperação Técnica Internacional. A necessidade de investimento na capacitação de gestores, através de programas de iniciativas sociais, torna-se importante para que as suas ações administrativas reflitam o seu caráter social.

Um bom exemplo de programas voltados para a formação de *gestores sociais* é encontrado em uma iniciativa do Serviço Social da Indústria (SESI) em parceria com a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), em que o Departamento Nacional do SESI, por intermédio da sua universidade corporativa. UniSESI, oferece cursos de Especialização (pós-graduação) e de Extensão, à distância, na área de Gestão Social.

O objetivo dessa parceria UFRJ/UniSESI é formar um profissional com capacidade de liderança, estudioso da teoria e técnicas, *recentes*, de gestão para atuar em organizações públicas ou privadas, ou em projetos de interesse social. E que conduza o seu processo de decisão baseado em considerações de ordem ético-valorativa.

O maior desafio da gestão de iniciativas sociais é a integração entre a lógica implícita na racionalidade técnica e a subjetividade das relações humanas e sociais baseadas em critérios éticos, adequando instrumentais

técnicos e gerenciais a contextos sociais não controláveis, dinâmicos e complexos (BARTHOLO, 2004). Programas como esses auxiliam na formação de “líderes humanizados”, *éticos*, em que se busca mudar o foco principal da gestão de “para a organização” para “a organização”, beneficiando empresa e sociedade através do desenvolvimento de ações favoráveis ao bem estar social.

Para Chiavenato (2004) a nova tendência hoje é falar em administração com as pessoas, o que significa dizer tocar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela, dos seus negócios e do seu futuro.

Para viver em equilíbrio com as exigências dos novos tempos, a empresa precisa estar atenta à qualidade de suas relações com a sociedade, com seus empregados, fornecedores, clientes, comunidade e meio ambiente (BLOWER, 2001).

Considerando esse novo processo de formação de gestores, de iniciativa social, questiona-se como esse gestor conseguirá obter o equilíbrio adequado que favoreça uma melhor interação com as propostas apresentadas por programas de iniciativas sociais e ambientais como, por exemplo, o Protocolo de Kioto que trata dos Mecanismos de Desenvolvimento Limpo (MDL) para redução da emissão de gás carbônico e a realidade encontrada nos processos decisórios das organizações?

Os programas e cursos de gestão de iniciativa social estão basicamente voltados para a mudança no perfil do profissional e, conseqüentemente, da organização em que atua. Então, nada mais conveniente do que propor a programas como estes a inclusão de alguns princípios que seriam fundamentais para estruturarem as ações dos gestores quanto à formulação dos seus processos industriais e administrativos.

A preparação desse novo perfil de gestor, de visão holística, não é feita da noite para o dia, talvez leve gerações. É um processo de aprendizado contínuo, individual e, principalmente, um processo de mudança, quebra de paradigmas e medos. Para Telles (2004), a análise do movimento Cognitivo-Afetivo-Social na construção do ser e do saber proporciona uma nova matriz de pensamento, em que é possível modificar conceitos através da mudança de como olhar, agir e sentir os problemas frente à nova construção de gestão.

Com intuito de contribuir para tal propósito são relacionados, a seguir, alguns princípios que auxiliam na reformulação de conceitos e comportamentos para o novo modelo de gestor: o gestor de iniciativa social.

2 PRINCÍPIOS QUE NORTEIAM A CONSTRUÇÃO DO MODELO DO GESTOR SOCIAL

Os princípios que norteiam a construção do modelo de gestor social são: o princípio do relacionamento, o do senso crítico, o da ação, o da flexibilidade e da criatividade e, o do equilíbrio. Grosso modo, as características principais desses princípios são:

a) o *princípio do relacionamento*: esse princípio trata da satisfação do gestor com o trabalho e do seu relacionamento com as pessoas no micro e macro ambientes. Um passo fundamental para a realização desse princípio é a sensibilização ou sinergia de seu grupo de trabalho em torno do projeto, sendo esse grupo composto de agentes internos e externos, e o entendimento do propósito pelas ações com responsabilidade social;

b) o *princípio do senso crítico*: o princípio do senso crítico toca a questão emocional e é um dos indicadores que irá permitir ao gestor uma análise mais precisa das relações da organização com fatores internos e externos. O passo importante para a consecução desse princípio está na sua capacidade de identificar esses fatores e seus efeitos na qualidade da gestão;

c) o *princípio da ação*: o foco desse princípio é o planejamento das ações voltadas para o bem estar social. O passo fundamental para esse princípio é a consciência ambiental do gestor na tomada de decisão. Este deve irradiar, dentro da organização, esse sentimento de preservação para todos os colaboradores;

d) o *princípio da flexibilidade e da criatividade*: esse princípio impõe ao gestor uma flexibilidade e adequação às mudanças solicitadas pela organização e o compromisso de promovê-las com criatividade. O passo principal seria planejar suas ações, levando em conta as experiências passadas e de outras empresas (*benchmarking*);

e) o *princípio do equilíbrio*: esse último princípio exige do gestor uma capacidade de enfrentar pressões e manter-se consciente e harmonioso no ambiente. O passo fundamental para isso é ter a capacidade de transformar problemas em oportunidades e a manutenção do equilíbrio emocional. Esse princípio tem sua importância particular, em relação aos outros, em decorrência de ser fundamental para o gestor a manutenção do equilíbrio para que ele possa fazer uso dos demais princípios com perfeita responsabilidade social e profissional.

A prática desses princípios diferencia esse novo modelo de gestor do gestor tradicional, por adotar um comprometimento ético-valorativo nas questões administrativas, dentro e fora da organização. Bartholo

(2004) reforça esse argumento afirmando que o não cumprimento desse paradigma ético-social manterá o *status* de um gestor genérico de negócios que foca a sua preocupação apenas na produtividade, perdendo a visão do foco principal da gestão com responsabilidade social, isto é, a qualidade das intervenções e o impacto social decorrente.

Vale ressaltar que o paradigma do gestor social está explicitado no Decreto Federal 1171, de 22 de junho de 1994, onde são estabelecidos os princípios que devem nortear a conduta do *servidor* dentro e fora do ambiente de trabalho; e, onde é percebida uma *quebra* dos princípios burocráticos, clássicos, inerentes a administração pública. Destacam-se, dentre outros, os princípios:

1) *o princípio da ética*: ressalta a importância do elemento ético na conduta do servidor, quando sugere que o servidor não tenha que decidir, apenas, entre o *legal* e o *ilegal*, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas, principalmente, entre o *honesto* e o *desonesto*. O passo principal para a consecução desse princípio é a avaliação, a priori, da constituição do ato. A *honestidade*, contemplada nesse princípio, é vista como o elemento principal de conduta, permitindo ou *obrigando* o servidor a uma maior aproximação dos órgãos de correição. A idéia final do ato público é *sempre o bem comum (sic!)*;

2) *o princípio do bem estar*: quanto ao bem estar, como fim, este princípio procura ressaltar a importância do trabalho desenvolvido pelo servidor, perante a sociedade, e, que deve ser entendido como acréscimo ao seu próprio bem-estar, já que, como cidadão integrante dessa sociedade, o êxito desse trabalho pode ser considerado como seu maior patrimônio. O passo fundamental para a realização deste princípio é o servidor entender a sua ação como um exercício profissional que se integra a sua vida

particular. Assim, os fatos e atos verificados na conduta do dia-a-dia em sua vida privada poderão acrescer ou diminuir o seu bom conceito na vida funcional;

3) *o princípio da verdade e da não falsidade*: este princípio rege o direito do cidadão à verdade. O servidor não pode omiti-la ou falseá-la, ainda que contrária aos interesses da administração. Nenhum Estado pode crescer ou estabilizar-se sobre o poder corruptivo do hábito do erro, da opressão, ou da mentira, que sempre aniquilam até mesmo a dignidade humana quanto mais a de uma Nação. O passo principal para a realização desse princípio é o entendimento do princípio da ética;

4) *o princípio da cortesia*: este princípio trata da preocupação do servidor com o cidadão. Tratar mal uma pessoa que paga seus tributos, direta ou indiretamente, significa causar-lhe dano moral. Da mesma forma, causar dano a qualquer bem pertencente ao patrimônio público, deteriorando-o, por descuido ou má vontade, não constitui apenas uma ofensa ao equipamento e às instalações ou ao Estado, mas a todos os homens de boa vontade que dedicaram sua inteligência, seu tempo, suas esperanças e seus esforços para construí-los. O passo fundamental para a construção deste princípio está na consolidação dos citados anteriormente.

O uso dos princípios citados não deve constituir um privilégio da administração pública, mas, de todas as organizações que queiram estar em sintonia com os novos tempos, isto é, com o cliente, com a demanda. Nada no mundo é construído que não seja para servir ao próprio homem. Esse entendimento, embora simples, faz a diferença quando analisado pela ótica da justiça social.

Ressalta-se que o ato normativo que contempla a questão deontológica do servidor apresenta uma gama de princípios que devem nortear a gestão pública que, colocada em prática, permitirá um salto positivo nas relações entre essa gestão e a sociedade. A sua aplicação é uma questão de inteligência.

3 RESULTADOS ESPERADOS COM O ESTUDO

Aplicados os princípios básicos e os passos fundamentais, descritos no item anterior, na busca desse novo modelo de gestor, dentro do paradigma de líderes humanizados, esperam-se os seguintes resultados:

- a. máxima interação com programas e cursos de gestão de iniciativa social;
- b. análise crítica da realidade social, identificando os fatores que interferem na qualidade da gestão;
- c. flexibilidade a mudanças. Este gestor precisa ter uma visão mais ampla, equilíbrio emocional e capacitação para uma administração ética-social;
- d. aquisição de habilidade para execução de tarefas administrativas baseadas na ciência da administração e voltadas ao suprimento das demandas de serviços, de forma mais humanizada;
- e. desenvolvimento de habilidades e atitudes que permitam a ampliação de sua capacidade pessoal e da equipe para enfrentar trabalhos novos e rotineiros, identificando as variáveis que influenciam o comportamento e afetam o desempenho;

- f. ação ética na condução de suas responsabilidades profissionais;
- g. exercício de uma auto-avaliação profissional e social, através de atividades práticas dentro e fora do ambiente organizacional.

Caso o comprometimento ético com a área social não seja adotado na redefinição das prioridades organizacionais, seja ela pública, onde ainda é forte a influência do paradigma burocrático caracterizado pela presença do gestor ditatorial (pouco afeito às demandas, ao cliente), ou privada, focada na maximização de lucros, não restam dúvidas de que essa ineficiência será cobrada pela sociedade nas suas mais diversas formas de expressão e ação.

Portanto é fundamental este direcionamento e a sensibilização do gestor para que a mudança ocorra, não só no campo profissional, mas, fundamentalmente, nas relações com os seus semelhantes. Em suma, na sua vida.

4 CONCLUSÃO

A busca do gestor com visão social tornou-se um paradigma da administração atual, seja de empresas públicas ou privadas.

O mundo atual, conturbado por problemas de toda ordem, não comporta mais o estilo do administrador ditatorial, isto é, limitado, regrado, responsável pela deterioração das relações positivas, dentro e fora do ambiente profissional. Não resta dúvida de que o paradigma do administrador endógeno, não tem espaço no contexto atual, holístico, globalizado. A interação do gestor com o seu entorno será fundamental para um compromisso mais estreito entre a sociedade e a organização.

A formulação de princípios para a consecução de gestores humanizados não se restringe aos citados neste trabalho. Aqui foram apresentadas adaptações de princípios já consagrados na literatura científica e algumas das novas formulações de conceitos da ciência da administração a respeito do assunto.

A construção desse novo modelo de gestor não será uma tarefa fácil. Como a gestão da qualidade, décadas de 50 a 70 do século passado, que teve o comércio, principalmente o internacional, como catalisador para a sua implementação, o gestor social será uma imposição da sociedade frente às demandas que virão em todas as escalas.

Cita-se Toulouse Lautrec: “Acreditar na dinâmica social é a principal estratégia de continuidade organizacional. Estar preparado para os novos desafios é inteligência, subjetiva, emocional, não substituível por modelos mecânicos, *estáticos*. A educação enferruja por falta de educação”.

No contexto deste trabalho a questão ética é pontuada como um princípio que dirige a consciência na escolha do bem e concentra sua atenção na vontade humana, porque o objeto da ética é o ato humano. O valor é visto como uma escala de prioridades onde a escolha da prioridade deve incorrer em resultados positivos de grande alcance. Cabe ressaltar que o princípio da ética e o princípio da verdade ou da não falsidade podem parecer princípios indissociáveis, portanto, entendidos como um só. No entanto, percebe-se na “verdade” a conotação tribal (espacial, temporal), enquanto que a ética denota uma forte correlação Paretiana, quando subjuga a sociedade a um código que individualiza o ganho, mas impõe o justo e razoável nas relações entre indivíduos.

A visão política deste trabalho foca a questão da responsabilidade social para aqueles que ao longo de décadas objetivaram o lucro acima de qualquer esforço em prol de um desenvolvimento sustentado.

Dentro do escopo social, o gestor humanizado contribuirá para o desenvolvimento das relações entre a empresa e a sociedade, com o comprometimento da última na defesa daquela.

Quanto à visão administrativa desse novo modelo de gestor, esta implica a transformação do indivíduo mecanicista em um ser pensante capaz de entender as conseqüências de suas decisões, para o *equilíbrio social* e da vida no planeta. Porque, o mundo conturbado não é solução. É conseqüência de micro causas que amplificam-se quando analisadas numa maior abrangência.

Social initiative management: building social leaders

Carlos Eduardo Varejão Marinho

Sidilene Gonçalves Rodrigues

Some programs of Social Initiative Management are designed to prepare managers to take over a new administrative challenge – the social manager. Such programs help companies to change their administrative policies in which managers are more concerned with ethics and social issues. The objective of this article is to present the basic principles for a new model of manager integrated into social programs, environment preservation and decision-making processes in the organization.

KEY WORDS: *Social Initiative Management. Basic principles for social managers.*

REFERÊNCIAS

BARTHOLO, R. S. J. **A formação *e-learning* na capacitação de gestores de iniciativas sociais em disciplinas valorativas.** Rio de Janeiro: Resumo LTDS/COPPE/UFRJ, 2004.

BLOWER, L. Responsabilidade Social. **Revista Petrobras**, Rio de Janeiro, n. 77, fev. 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DECRETO n. 1.171. **Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.** 1994.

MENEZES, M. **Organizações Não-governamentais: o perfil ideal do gestor de Organizações Não-governamentais ligadas ao setor educacional.** Subprojeto de pesquisa. Rio de Janeiro, 2004.

TELLES, M. E. A. R. **Escolhendo qualidade de vida.** Opção: saúde. CPH Tecnologia em Saúde. Petrobras, Rio de Janeiro, 2000.