

## **G**ESTÃO INTERINSTITUCIONAL: liderando espaços abertos

Luis Rodríguez-Mena

Tradução: Jean François Cleaver

### Turbulência ambiental e sobrevivência das organizações

○ agravamento das dificuldades próprias da tomada de decisões em contextos de crescente complexidade, como ocorre atualmente, é fato reconhecido por todos. É cada vez menos apropriado falar em *soluções* para os problemas, na medida em que esses gerem outros problemas, de maior ou menor transcendência, tanto no campo físico quanto no econômico, social, cultural ou político. Por isso, talvez seja mais apropriado falar em termos de substituição de um problema por outro, ou por outros problemas. A complexidade já está chegando a tal nível que os tomadores de decisões devem ter perspicácia para escolher os inconvenientes com os quais poderão conviver, por quanto tempo e com que intensidade.

**A** crescente complexidade organizacional e as influências cruzadas de atores sociais cada vez mais numerosos e interdependentes obrigam o gestor a um trabalho constante de avaliação, questionamento, redefinição de estratégias e negociação, o que gera novos paradigmas gerenciais e requisitos de personalidade.

Para dar um exemplo, a descoberta de novos medicamentos para combater doenças carenciais ou infecto-contagiosas tende a ampliar a expectativa de vida da população, o que por sua vez redundará em acréscimo de doenças degenerativas, decorrente do envelhecimento da população. O arsenal tecnológico de hoje permite resolver problemas de produção, de comunicação, de transporte, etc., mas tende simultaneamente a criar contaminação ambiental, exige investimentos econômicos de vulto para a formação de recursos humanos especializados

e faz até surgir dúvidas a respeito do domínio suscetível de ser exercido sobre o homem por essa tecnologia que ele criou.

O bem-estar e o crescimento econômico de um país podem levá-lo a situações críticas, decorrentes dos *problemas do progresso*. São bem conhecidos os percalços enfrentados pelo governo japonês em decorrência de seu altíssimo superávit comercial com os Estados Unidos, assim como as controvérsias internacionais provocadas pela venda, a preços subsidiados, dos excedentes agrícolas de países desenvolvidos.

Repercutiram sobremaneira, nas últimas décadas, as calamidades e desajustes sofridos pelos países que tinham experimentado fortes aumentos de preços dos seus produtos de exportação. Ao que parece, a abundância tende a embotar a motivação para esforços intensos e prolongados de inovação e produção. A abundância induz à acomodação e pode chegar a inibir a criatividade e abrandar os valores morais, o espírito competitivo e o esforço necessário para alcançar um futuro que seja fruto do trabalho e da dedicação. É assim que aquilo que se considerava *solução* se converte em problema, para o qual muitas

vezes não se consegue dar *solução* permanente.

Todas essas realidades constituem desafios de alta complexidade para as organizações modernas, uma vez que é no âmbito dessas que ocorrem quase todos os fenômenos da vida humana. A densificação da estrutura das relações interorganizacionais faz surgir tensões e complexidades que obrigam, constantemente, a questionar e repensar a atuação e o perfil do líder/gestor, bem como o seu permanente reconhecimento pelo seu *entourage*.

Essas realidades, por sua vez, vão criando um quadro de tantas interdependências que as instituições são cada vez menos capazes de resolver seus problemas por si mesmas, já que isso requer, sempre mais, a colaboração de outras organizações. A densa rede de inter-relações vai ficando mais extensa e complexa, convertendo-se em desafio para o gestor endocêntrico, capaz de perceber a complexidade quase unicamente dentro de sua própria organização, e não fora dela. Ao contrário, o gestor exocêntrico reconhece a complexidade interna, mas também avalia corretamente a complexidade externa, atribuindo-lhe crescente

importância na tomada de decisões.

---

### ○ discurso *transparadigmático*

---

○ debate científico entre as perspectivas moderna e pós-moderna oferece à atividade gerencial um terreno rico de subsídios para a abordagem da gestão interinstitucional em ambientes diversos e complexos.

O modelo racionalista não traz, em si, elementos suficientes para compreender plenamente a interação de relações de poder, influência e redes de comunicação, próprias das estruturas múltiplas de organizações públicas e privadas. Por isso, é preciso que o conhecimento e a tecnologia, além de atravessarem as fronteiras institucionais, extrapolem os limites do conhecimento das diversas disciplinas e, dentro dessas, explorem as riquezas de um conhecimento *transparadigmático*<sup>1</sup>. Este enfoque visa conseguir uma *fertilização cruzada*, que *desloque* a fronteira do conhecimento para uma análise integrada, capaz de conferir maior amplitude e

profundidade às pesquisas, facilitar a compreensão da textura interorganizacional, promover a formação de coalizões e redes públicas, privadas e mistas, além de fortalecer a capacidade organizacional de delinear e executar estratégias e programas voltados para a consecução de objetivos e metas.

A longa e intensa controvérsia entre o funcionalismo e a teoria dos sistemas, de uma parte, e as teorias que favorecem os enfoques culturais e políticos, de outra parte, fornece com toda certeza a possibilidade de harmonizar conceitos, enriquecendo o conhecimento e permitindo desvelar realidades que cada disciplina, por si só, é incapaz de descobrir.

O esforço de reconciliação ou integração de posturas científicas consideradas, por muito tempo, antagônicas e irreconciliáveis é algo que, na América Latina, tem adeptos. Este vínculo entre vários enfoques, foi explorado por em trabalho relativamente recente<sup>2</sup>. Através do que o autor denomina *enfoque pluriparadigmático*, as classes sociais venezuelanas e a

---

<sup>1</sup> - Para uma análise detalhada deste enfoque, vide Michael Reed e Michael Hughes, eds.: *Rethinking Organizations: New Directions in Organizational Theory and Analysis*, Sage, Londres 1992.

<sup>2</sup> - Roberto Briceño-León: *Venezuela: Clases sociales e individuos*, Fondo Editorial Acta Científica Venezolana e Consorcio de Ediciones Capriles, Caracas, 1992.

---

sociedade venezuelana foram estudadas desde diversos paradigmas teóricos. As pesquisas abrangeram desde o estudo das formas de produção camponesa até histórias de vida de membros da comunidade, realizadas com assessoramento psicanalítico.

---

### As estratégias contextuais

---

**A**s organizações modernas estão às voltas com o imperativo de planejar não apenas os mecanismos internos de sua atuação, como também suas estratégias e táticas de relacionamento e de interferência no seu entorno imediato e remoto.

As ações de relacionamento com o entorno não se limitam a aproveitar oportunidades, enfrentar e neutralizar ameaças e obter vantagens e posições de força. Devem concretizar-se no manejo de atores individuais ou coletivos: trato com aliados, dissuasão, mediatização ou derrota de oponentes, convencimento de indiferentes<sup>3</sup>.

A gestão das relações com grupos de interesse externos à organização supõe que se responda a uma série de indagações, tais como<sup>4</sup>:

- ◆ Qual a expectativa de cada uma das instituições/grupos de nosso organismo?
- ◆ Qual o valor atribuído por esses grupos à imagem e aos executivos de nossa instituição?
- ◆ Qual a sua conduta atual? Em que pontos nos apóiam? A que se opõem? Que benefícios estamos tendo nessas relações?
- ◆ Quais as possibilidades de melhorarmos nossas relações com cada um desses grupos?
- ◆ Com que tipo de ações têm reagido, ou poderão reagir, caso não se sintam satisfeitos com nossa execução?

---

<sup>3</sup> - Luis Rodríguez-Mena: Planificación Estratégica en Entidades Gubernamentales - Parte I. In: Investigación y Gerencia, Vol. III, N° 36, Maio/Junho 1991, p. 128.

<sup>4</sup> - Luis Rodríguez-Mena: Planificación Estratégica en Entidades Gubernamentales - Parte II. In: Investigación y Gerencia, Vol. VIII, N° 37, Julho/Agosto 1991, p. 168.

---

- ◆ O que esperamos de cada um desses grupos?
- ◆ De que elementos fundamentais deveria compor-se a nossa missão, se quisermos manter com eles um relacionamento estável, profícuo e harmonioso?
- ◆ Que benefícios concretos poderíamos tirar desse relacionamento estável, profícuo e harmonioso?
- ◆ Qual o nível de influência ou de poder de que dispõe cada instituição/grupo no ambiente em que estamos atuando?
- ◆ Com que recursos institucionais podemos contar para contrabalançar qualquer ação que não seja condizente com nossos objetivos e metas?
- ◆ Até que ponto seriam efetivos esses recursos institucionais?

---

### **As novas fronteiras tecnológicas.**

---

**A**s novas descobertas científico-técnicas têm indiscutível incidência, não apenas na forma de entender a gestão, pública ou privada, como na maneira de concebê-la e adaptá-la às novas realidades socioeconômicas.

Aparecem casos em que novas investigações científicas abrem áreas de produção com modelos de operação inusitados que, além de serem diferentes dos modelos anteriores, se fundamentam em um conceito totalmente oposto à prática atual. É o caso da indústria de perfumes, por exemplo, em que as essências têm marcada origem vegetal (as flores). Lançando mão da biotecnologia, o Programa de Ciência e Tecnologia para o Desenvolvimento (CYTED), patrocinado pela Agência Espanhola de Cooperação Internacional, e o INDOTEC da República Dominicana estão patrocinando um projeto para a utilização do lixo para obter ácido propiônico, componente importante da produção de perfumes<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> - El Diario de Caracas, Sexta-feira 15 de julho de 1994, p. 11

Como se poderá notar, isso equivale a passar de uma noção de cunho *homeopático*, de produção a partir de insumos afins ao produto (flores e perfume, respectivamente), a uma noção *alopática*, de produção a partir de insumos opostos aos produtos (lixo e perfume). Esta nova situação acarretará sem dúvida um remanejamento gerencial do abastecimento empresarial, o que por sua vez forçará a uma redefinição das relações interinstitucionais e à busca de novos modelos de atuação, derivados dos avanços científicos. Tais avanços têm aparecido com relativa rapidez no âmbito internacional.

A gestão deve agora tornar-se inovadora, com ênfase em um capital humano dedicado à produção e à adaptação, usando intensivamente a tecnologia de softwares, tecnologia essa que está abrindo a nova fronteira do desenvolvimento científico-tecnológico da produção. Os novos investimentos estão basicamente voltados para materiais mais leves e resistentes à corrosão e ao desgaste, como o são os compostos metálicos, a cerâmica industrial, a fibra de vidro e a liga de resinas. O novo

processo produtivo está travando batalhas para fabricar produtos mais eficientes e menos intensivos em insumos materiais (*desmaterialização do fabrico*), em irreversível processo de avanço científico-técnico. O cobre, o alumínio, o zinco, o chumbo, o estanho e o ferro, típicos insumos de produção das zonas subdesenvolvidas, estão sofrendo forte competição de elementos novos e mais eficientes, provenientes dos laboratórios de universidades e grandes empresas. Assim como o petróleo, como elemento sintético, tomou o lugar da borracha e das fibras naturais, as novas tecnologias estão substituindo, em ritmo acelerado, as matérias-primas de exportação da América Latina. Satélites de cinquenta quilos estão fazendo um trabalho de comunicações intercontinentais equivalente ao de 150.000 toneladas de cabos de cobre submersos no Atlântico, e as fibras óticas estão substituindo com êxito esse metal nas instalações telefônicas. Além disso, as técnicas de reciclagem conseguiram reutilizar 48% do chumbo, 38% do cobre, 27% do alumínio, 24% do zinco e 18% do estanho.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> - Luis Rodríguez-Mena: Retos Actuales de la Gerencia Empresarial Latino-Americana, In: Investigación y Gerencia, Vol VI, N°3, 1989.

---

**A relação simbiótica: quando o ponto de partida e de destino ocupam a mesma posição**

---

Os novos ventos ideológicos que estão soprando no mundo inteiro obrigaram a repensar muitas das idéias existentes sobre o funcionamento e a condução das sociedades, que constituíam para muitos pensadores da América Latina, há vários decênios, conceitos de aceitação generalizada. Atualmente, na velha - hoje exacerbada - luta entre economia de mercado e intervencionismo estatal para conseguir as preferências sociopolíticas, a primeira parece estar prevalecendo sobre a segunda, ainda que com muitos contratempos e inconvenientes em sua aplicação. No entanto, pelo menos a curto prazo, a aplicação de políticas econômicas neoliberais vem surtindo, a par do reequilíbrio das contas macroeconômicas, substancial retrocesso em matéria de distribuição da renda e da riqueza. Talvez por isso, a CEPAL adotou a idéia de *transformação produtiva com equidade*, numa tentativa de conciliar os requisitos econômicos de uma produção competitiva no mercado interno

e externo com uma repartição mais equilibrada dos benefícios da atividade produtiva.<sup>7</sup>

Sem entrar no mérito das premissas desta teoria, a nova idéia supõe uma *relação simbiótica* que parte da transformação produtiva e também leva a ela. Segundo a CEPAL, para conseguir essa transformação é preciso que exista, previamente, coesão social, a fim de que esforços unidos permitam realizar eficiente e eficazmente as tarefas de produção. E a coesão social, por sua vez, só pode atingir seu melhor nível se houver equidade social, ou seja, uma ação equitativa e solidária de cada camada social para com as outras. Ocorre que essa equidade social também tem seu condicionante: o crescimento econômico, fonte que alimenta a repartição sócioeconômica no âmbito da sociedade e que, por sua vez, requer uma transformação produtiva.

Como se poderá notar, neste modelo da CEPAL o ponto de partida e o de destino ocupam a mesma posição, o que comporta uma relação de *causação* circular dentro de uma relação simbiótica: os elementos que a

---

<sup>7</sup> - Vide artigo publicado por Gert Rosenthal, Secretário-Executivo da CEPAL: *¿Qué piensa la CEPAL hoy?* In: *Economía Hoy*, Caracas, 2 de abril de 1994, pp. 8-9.

integram formam uma relação de dependência em cadeia fechada, na qual a relação causal começa e termina no mesmo ponto, conformando algo que, aparentemente, se assemelha a um *círculo vicioso*.

Qual o sentido disso para a Gestão Interinstitucional? Este modelo da CEPAL, que tem a virtude de ensaiar uma aproximação entre tendências atualmente em luta na América Latina, equivale a introduzir elementos de alta complexidade nas relações entre instituições, tanto públicas como privadas. Conseguir a transformação produtiva da Região com um modelo como o proposto exige uma *complexização* qualitativa e quantitativa dos intercâmbios humanos que habitualmente se realizam através de organizações ou instituições. Para citar um exemplo, a chamada *coesão social*, como requisito imediato para alcançar a almejada transformação produtiva, supõe a intensificação e a afinação dos intercâmbios interinstitucionais em toda a extensão da sociedade, em suas esferas sociais, políticas, econômicas e culturais. Só assim haverá perspectivas de *deco-dificar* e superar o círculo vicioso da superação da América Latina.

---

### Globalização e blocos econômicos

---

**A** progressiva abertura das economias nacionais e a intensificação do comércio internacional, com relativamente poucas barreiras tarifárias, é um sinal dos tempos. Paralelamente a isso, a formação de grandes blocos comerciais, formados por grupos de países desejosos de proteger suas economias da concorrência de outros blocos, parece estar situando a competição internacional em nível superior ao das economias nacionais. A competitividade parece estar deslocando-se dos sistemas nacionais para as comunidades ou conglomerados de países que formam blocos. À gestão interinstitucional necessária dentro de cada país, viria agregar-se uma gestão intrabloco e uma gestão interblocos. Na primeira, os *flôs gerenciais* estendem-se fundamentalmente até os limites dos países que formam a comunidade econômica, enquanto que na segunda atingem os confins do planeta, integrando assim todas as associações de países. Por isso se fala em gestor global, que seria estreitamente vinculado aos gestores nacionais ou regionais e aos gestores funcionais a nível mundial, formando assim uma

vasta rede de especialistas/generalistas que lidariam com a administração em todos seus escalões.

No caso da economia japonesa, produziu-se um *capitalismo participativo* mediante o qual:

«são promovidos arranjos e compromissos entre as empresas (*cooperativas* de pesquisa, por exemplo) e laboratórios (exploração conjunta de patentes, financiamento compartilhado de projetos de pesquisa, etc.), entre empresas nacionais e laboratórios estrangeiros (contratos de pesquisa, fornecimento de informação, etc.), entre empresas, laboratórios e instituições de crédito (capitais de risco para desenvolver e comercializar inovações ou para adotar e assimilar novos sistemas tecnológicos, etc.), entre empresas de bens de consumo e firmas de engenharia (para identificar e avaliar tecnologias, para desagregar pacotes tecnológicos, etc.), entre fabricantes de maquinaria e

equipamentos e empresas usuárias desses (para estabelecer programas de desenvolvimento de fornecedores), e outras tantas modalidades de aliança entre agentes de inovação».<sup>8</sup>

«A competitividade tem um caráter *sistêmico*: por isso, a empresa bem-sucedida é aquela que faz parte de uma rede institucional reunindo uma infinidade de atores produtivos. Assim, a competitividade é um fato que depende cada vez menos das decisões concernentes às empresas individuais, e mais de um processo de relacionamento de cada empresa com seu ambiente (outras empresas similares, fornecedoras de matérias-primas, usuários, fabricantes de equipamentos, firmas de engenharia, centros de pesquisa), através de planos que associam interesses e integram esforços».<sup>9</sup>

No âmbito do comércio internacional, as novas realidades obrigaram a ampliar a

<sup>8</sup> - Ignacio Avalos G.: El Sistema Nacional de Innovación. In: El Diario de Caracas, 10 de maio de 1993, p. 4.

<sup>9</sup> - Ignacio Avalos G., El Diario de Caracas, 19 de julho de 1993, p. 4.

visão e o alcance do que se possa considerar *nacional e internacional*. A globalização deu margem a que instrumentos de política interna dos países (as políticas industriais, de concorrência e de versões) sejam objeto de negociações internacionais. Quanto às políticas ambientais, assim como as políticas sociais e trabalhistas, não são de exclusiva competência interna e, além disso, têm agora importante significação internacional. Tudo isso, segundo, Evelyn Horowitz, requer um marco institucional apropriado e «a integração do processo de tomada de decisões.»<sup>10</sup>

---

#### Administrando sistemas em co-gestão: a liderança compartilhada

---

Já sabemos que, em geral, os problemas não *pertencem* a uma única disciplina do conhecimento. A crescente complexidade da vida social do ser humano adquire cada dia complexidades inusitadas, cuja abordagem requer instrumentos provenientes de várias fontes do conhecimento. Assim, a análise aprofundada de determinado problema socioeconômico vai

revelando interfaces que, além de exigirem um tratamento multidisciplinar - no qual várias disciplinas diagnosticam separadamente um problema - impõem um enfoque interdisciplinar, em que várias especialidades profissionais concorrem, simultaneamente, para examinar um problema e produzir um diagnóstico único e integrado.

A multidisciplinaridade e a interdisciplinaridade científicas têm seu equivalente institucional na liderança compartilhada, ou gestão interinstitucional. Se a análise de problemas exige que se recorra a um enfoque conceitual variado, o manejo gerencial dos mesmos problemas também deve integrar uma perspectiva múltipla, expressada em uma espécie de colegiação decisional, que integre as múltiplas determinações existentes em um contexto burocrático.

Consideremos o caso de um problema de gestão pública: o trânsito automobilístico. Uma vez que muitos fatores influem nas situações ligadas à problemática do trânsito de veículos de um país, existem várias instituições e organizações com responsabilidades nessa

---

<sup>10</sup> - Evelyn Horowitz: Una Nueva Política Comercial, In: El Nacional, Caracas, 1º de julho de 1994, p. A-4.

área. O congestionamento do trânsito pode decorrer de problemas de desenho viário urbano, ou seja, de um traçado de vias que tolhe a circulação em vez de facilitá-la. Isto é da alçada das Prefeituras e dos Ministérios dos Transportes e Comunicações, das Obras Públicas e do Desenvolvimento Urbano. O número e a qualidade dos guardas de trânsito também são determinantes do congestionamento, assim como as entidades privadas chamadas *auto-escolas*. O Ministério da Justiça e a Polícia têm muito a ver com a detenção, a guarda e o julgamento de infratores e responsáveis por acidentes graves. Os serviços de saúde compartilham da responsabilidade de atender e curar feridos. O cidadão proprietário do veículo e as oficinas mecânicas são responsáveis pela manutenção desse em bom estado, a fim de evitar avarias na via, possíveis atropelamentos e a destruição de bens. Isso não impede que o proprietário tenha obrigação de manter a boa aparência do veículo, para não atentar contra a estética pública. As montadoras e fabricantes, bem como as distribuidoras, devem velar pelas normas de segurança na fabricação. Os organismos públicos e privados que trabalham com a saúde da

comunidade devem, por sua vez, desenvolver campanhas de prevenção dos acidentes de trânsito ocasionados pela *neurose coletiva* que tende a produzir-se nas metrópoles, afetando igualmente motoristas e pedestres. A corrupção também tem forte influência nessa matéria, de várias formas: a concessão indevida de habilitações a pessoas não capazes, por *auto-escolas* e fiscais de vistoria de veículos; as conhecidas propinas exigidas por guardas, garantindo a impunidade de infratores; a comercialização ilícita de carros e autopeças roubados por empresas especializadas que, não raro, também burlam a lei ao oferecerem seus serviços de *localização* de veículos desaparecidos. Por último, e para mencionar só mais um ponto, citaremos a tarefa de educação do cidadão que devem empreender organismos públicos e privados para reforçar condutas de prevenção de problemas de trânsito: obedecer semáforos, não dirigir em excesso de velocidade, não ingerir bebidas alcoólicas quando se dirige, etc.

O exemplo citado permite enfatizar o grau de complexidade de muitos dos problemas enfrentados pelas organizações, e a necessidade de concebê-los

como o que são de fato: problemas interorganizacionais, que requerem uma visão e uma análise alargadas e perspicazes. Os problemas substantivos costumam estar interligados e a cargo de numerosas instituições, que formam uma constelação organizacional. Daí que a solução desses problemas deva ser buscada, também, através de um enfoque global, que abranja o conjunto.

---

#### Conclusão: o gestor plural

---

**A** série de considerações tecidas neste trabalho permite registrar em alguns pontos os traços fundamentais da Gestão Interinstitucional, bem como esboçar o perfil ideal de um Gestor Plural capaz de desincumbir-se de suas atribuições.

1. A forte tendência de expansão das fronteiras organizacionais e a complexização das estruturas das relações entre instituições;

2. o surgimento de novos atores, a multiplicação dos estilos de liderança e a gestação de fortes tendências ao confronto, assim como ao surgimento de novas oportunidades de cooperação produtiva entre organizações;

3. a globalização dos processos econômicos e a formação de blocos internacionais requerem, como contrapartida, a abordagem multidisciplinar e interdisciplinar dos problemas, a que correspondem as perspectivas multiinstitucional (em que concorrem várias instituições), interinstitucional (em que várias instituições compartilham da concorrência) e transinstitucional (em que a concorrência é compartilhada mediante imbricação de equipamentos comuns de trabalho para realizar tarefas de interesse comum);

4. a formação de redes interinstitucionais pode abrir caminho para a solução de problemas complexos que abrangem várias organizações. Com isso, o quadro de vantagens e fraquezas de cada entidade pode ser substituído por efeitos sinérgicos que redundam em benefícios para todas elas: *o todo é maior que a soma das partes*;

5. cumpre admitir que a integração ou acoplamento sinérgico supõe algo mais que uma tentativa de superar a clássica *resistência à mudança*: a de vencer um dos instintos que caracterizam animais inferiores e superiores, isto é, a defesa renhida do próprio território (no caso, o território organizacional);

6. em um mundo de dependências mútuas, o exercício da soberania e dos encargos inerentes só pode ser conseguido por uma instituição capaz de compartilhar essa soberania com outras organizações que, de alguma maneira, têm algo a ver com esses encargos ou objetivos.

Sem pretender esgotar o tema dos requisitos pessoais e profissionais a serem cumpridos por um gerente de ampla abrangência, necessária para administrar uma rede interinstitucional com boas chances de êxito, indicamos a seguir os atributos básicos desejáveis para um Gerente Plural, que deveria possuir capacidades e habilidades para:

- ◆ desenvolver uma visão ampla e perspicaz, que lhe permita situar os problemas institucionais em um marco *omnicomprensivo*, além das fronteiras de sua própria organização. Deverá entender que grande parte dos chamados *problemas internos* nascem e se resolvem no entorno próximo ou remoto da instituição que ele dirige;
- ◆ manejar relações não hierárquicas em grande escala. Boa parte dos organismos que circundam sua organização não têm com ela uma relação de subordinação. Em alguns casos há relações de *supra-ordenação*, nas quais um organismo contribui para dar vida a outro organismo, que se converte em seu *superior hierárquico* (o Congresso Nacional, por exemplo);
- ◆ gerar estratégias criativas e dinâmicas em espaços burocráticos abertos. Os sistemas complexos requerem constante revisão, adaptação e mudança de estratégias, para que essas se adaptem da melhor maneira possível à dinâmica e às tensões do ambiente. Daí que deva o Gerente Plural ser um autêntico *piloto de tormenta*;
- ◆ gerir a diversidade complexa. Os macroentornos são constituídos por constelações de entidades com

grande variedade de estruturas, interesses, produtos finais, estratégias, etc., o que obriga a produzir respostas condizentes com a profundidade, a extensão e a variedade das situações enfrentadas;

- ◆ articular interesses, formar alianças e construir consensos, necessários para suportar ataques de oponentes, sobreviver e progredir em meio a forças e contraforças do ambiente, fruto das relações de poder e da tensão gerada por elas;
- ◆ gerar em si mesmo um estilo gerencial dúctil, que se contraia, se expanda e diversifique seu conteúdo, para dar respostas oportunas, inovadoras e eficazes aos múltiplos desafios da extensa e complexa variedade ambiental;
- ◆ refletir em profundidade, com coragem e sem preconceitos, sobre os eventos de que participa, assim como sobre si mesmo e

sua atuação, suas vantagens e limitações pessoais, seus êxitos e suas derrotas, seu presente e seu futuro.

---

**Resumen****LA GERENCIA INTERINSTITUCIONAL: EL LIDERAZGO DE ESPACIOS ABIERTOS**

La creciente complejidad organizacional y el entrecruce de actores sociales cada vez más numerosos e interdependientes obligan al gerente a una labor constante de evaluación, replanteamiento, rediseño estratégico y negociación, lo cual genera nuevos paradigmas gerenciales y requisitos de personalidad.

---

**Abstract****CROSS-INSTITUTIONAL MANAGEMENT: LEADERSHIP IN OPEN SPACES**

The growing organizational complexity and the crossed influences of the social actors, daily more numerous and interdependent, oblige the

manager to constantly work on the evaluation, questioning, redefinition of strategies and negotiation, which generate new managerial paradigms and personality requirements.

---

**Título original: La Gerencia Interinstitucional: el liderazgo de espacios abiertos. Publicado em janeiro de 1995 na Revista do CIAD - Reforma y Democracia, nº. 3, pp. 115-128.**

**Traduzido com autorização dos editores.**

**Luis Rodríguez-Mena é mestre em Ciência Política pela Universidade Simón Bolívar.**

---