

Desenvolvimento gerencial: dilemas e perspectivas

Rosa Maria Esteves Nogueira *

1 INTRODUÇÃO

O Desenvolvimento Gerencial, quer tomado isoladamente, quer considerado no âmbito de iniciativas de Desenvolvimento Organizacional, tem constituído preocupação de cientistas sociais, empresários, administradores e consultores de organização.

Originário do movimento de renovação da teoria das organizações que se verificou nos países desenvolvidos na década de 50 – decorrente principalmente dos avanços teóricos da Psicologia Social e Organizacional – o Desenvolvimento Organizacional chegou ao Brasil em fins dos anos 60, trazido pelas filiais e subsidiárias de empresas estrangeiras, sendo, desde então, amplamente difundido por empresas de consultoria e centros acadêmicos.

No bojo desse processo, e um tanto a reboque, “explodiu” na década de 70 o Desenvolvimento Gerencial, a tal ponto que chegou a ser transformado em verdadeira panacéia universal, capaz de resolver todos os problemas administrativos.

Como conseqüência, observou-se, especialmente nos últimos dez anos, uma intensa proliferação de “teorias”, “métodos” ou “modelos”, cursos, seminários, programas e encontros, e o surgimento de empresas especializadas em treinamento e desenvolvimento de gerentes.

Muitos recursos foram despendidos, tanto pela administração pública como por empresas privadas, com o objetivo de absorver novos conhecimentos e técnicas gerenciais mais modernas.

Alguns estudos bem como depoimentos de especialistas da área enfatizam, porém, o fracasso dos programas de desenvolvimento gerencial. As causas deste fracasso apontadas então envolvem, basicamente, as deficiências do conteúdo, metodologia e filosofia desses programas, que seriam incapazes de preparar os gerentes para lidar com uma série de problemas que os afligem no seu dia-a-dia.

Sem pretender retomar este tipo de discussão, o trabalho ora apresentado visa analisar criticamente, ainda que em nível superficial, as abordagens correntes de Desenvolvimento Gerencial, a partir da sua revisão. Com base nessa análise, pretende-se levantar algumas idéias e indicações que sirvam como ponto de reflexão para a

* Socióloga Mestre em Administração Pública pela EBAP/FGV. Doutoranda em Administração pela EAESP/FGV. Chefe de Gabinete do Instituto de Pesquisa do IPEA.

formulação de uma nova abordagem de Desenvolvimento Gerencial – abordagem esta que, além de superar os aspectos críticos que serão apontados, contribua para capacitar não só os gerentes como a empresa para se **auto-renovarem** e manterem processos auto-sustentados de mudança.

2 AS ABORDAGENS CORRENTES DOS PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: REVISÃO CRÍTICA

Nesta seção, será feita, inicialmente, uma revisão dos enfoques mais comuns dos Programas de Desenvolvimento Gerencial, os quais serão, em seguida, objeto de uma análise crítica.

Tanto a revisão quanto o exame crítico desses enfoques serão empreendidos a partir de três perspectivas: o contexto organizacional, o conteúdo e o processo.

2.1 A Revisão

2.1.1 A perspectiva do contexto organizacional

As abordagens correntes dos Programas de Desenvolvimento Gerencial possuem, no contexto organizacional, uma lógica seqüencial, linear e simples. Esta lógica traduz-se nos seguintes termos: a partir de um diagnóstico da situação organizacional, são identificadas as “lacunas” gerenciais e, então, é formulado e implementado um Programa de Desenvolvimento Gerencial, que deverá ter como resultado a melhoria dos padrões de desempenho da empresa.

Assim, o Desenvolvimento Gerencial é entendido como condição ou causa, e o desempenho da organização como o seu efeito.

Conseqüentemente, sob a perspectiva do contexto organizacional, Programas de Desenvolvimento Gerencial assumem uma posição de precedência, de pré-requisito, de variável determinante, enfim. Este entendimento é resultante, por sua vez, da base teórica que fundamenta o conteúdo de programas desse tipo e tem implicações significativas no processo de Desenvolvimento Gerencial.

2.1.2 A perspectiva do conteúdo

De um modo geral, os programas de Desenvolvimento Gerencial buscam seus fundamentos teóricos, principalmente, nas Teorias das Organizações – aspectos ligados, por exemplo, à Cultura Organizacional – e no campo da Psicologia Social – especialmente os aspectos comportamentais.

As premissas básicas desses programas são sintetizadas a seguir:

a) a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações dependem do atingimento de padrões de eficiência e eficácia, padrões estes cientificamente identificados e determinados, independentemente de outras variáveis, tais como objetivos e contexto histórico, social, econômico e cultural da organização;

b) a esses padrões deve corresponder um modelo específico de gerente definido em suas características cognitivas, valorativas, emocionais e comportamentais, genericamente válido, e cuja ausência ou deficiência acarreta o baixo desempenho da organização;

c) o desenvolvimento gerencial significa, assim, um instrumento para a obtenção de gerentes portadores de valores, símbolos, crenças, conhecimentos, habilidades e comportamentos o mais possível aproximados do **modelo estabelecido como ideal**;

d) a preservação e reforço dessas características, por seu turno, requer a criação de um sistema de recompensas e sanções capaz de corrigir comportamentos desviantes do padrão estabelecido;

e) resolvida esta equação, ou seja, uma vez dispondo de um corpo gerencial "modelar", torna-se possível, por meio dele, garantir à organização o alcance dos padrões de eficiência e eficácia fundamentais a sua sobrevivência e crescimento.

Assim, observa-se que, a partir desses princípios, um Programa de Desenvolvimento Gerencial requer:

Primeiro - um modelo de organização, que contém a especificação dos traços ou padrões que caracterizem uma organização eficiente e eficaz. Todas as "correntes" ou "escolas" de Desenvolvimento Gerencial dispõem geralmente de um modelo desse tipo, com maior ou menor grau de detalhamento/sofisticação. A variável comum a todos eles é ser o modelo válido para qualquer tipo de organização, seja pública ou privada, seja de grande ou pequeno porte;

Segundo - um modelo de gerente, que corresponde a esse modelo de organização. Esse modelo de gerente é comumente especificado em termos de um estilo ideal ou melhor estilo gerencial, ou de uma capacidade de adaptação situacional, o que implica a disponibilidade de um conjunto de estilos alternativos, variando de acordo com a conjuntura organizacional. Esse estilo reflete-se num sistema de valores, conhecimentos, habilidades e padrões de comportamento;

Terceiro - estímulos externos (motivação extrínseca) para a manutenção dos padrões gerenciais ideais e correção de eventuais distorções. Estes estímulos abrangem desde o próprio ambiente físico de trabalho até o planejamento da carreira, passando também pelas recompensas financeiras.

2.1.3 A perspectiva do processo

O processo de Desenvolvimento Gerencial tem como ponto de partida, em geral, levantamentos e diagnósticos sobre a situação organizacional e gerencial. Trata-se, em síntese, de identificar as características e padrões prevaletentes na organização e nos seus gerentes e, em seguida, cotejá-los com as características e padrões dos modelos ideais, advindo daí a identificação das deficiências existentes, que explicariam os níveis insuficientes de desempenho organizacional.

Há pelo menos três formas para a realização desse diagnóstico, utilizadas nas abordagens correntes de Desenvolvimento Gerencial. Uma delas consiste na contratação de um especialista ou grupo de especialistas que, numa atuação exclusiva, colhem informações sobre a organização a partir de entrevistas, pesquisa documental, observação direta etc., e apresentam as conclusões do seu trabalho, sob a forma de recomendações, à alta direção da empresa.

A outra forma comumente adotada vale-se também de especialistas ou grupo de especialistas externos que, ao contrário da forma anterior, atuam junto aos gerentes da empresa, numa postura marcada pelo amplo envolvimento e participação desses gerentes, de modo a obter um diagnóstico compartilhado ou autoformulado.

Finalmente, a terceira forma é aquela cuja responsabilidade pelo diagnóstico cabe à própria área de recursos humanos da empresa. Nesse caso, convém lembrar que este diagnóstico pode ser tanto do tipo exclusivista, ou seja, a equipe de recursos humanos atua isoladamente, como envolver a participação dos gerentes na sua formulação.

Quanto ao grau de detalhamento e aprofundamento dos diagnósticos organizacional e gerencial também existem variações, variações estas não mutuamente excludentes, que são determinadas pela ênfase posta no foco de análise: a organização, o gerente, ou ambos. Em alguns casos, o diagnóstico organizacional é tão exaustivo e detalhado quanto o diagnóstico gerencial, buscando identificar tanto as carências/deficiências/disfunções da organização quanto as carências/deficiências/disfunções gerenciais que as causam. Já em outros, são pesquisados apenas indicadores da situação organizacional, enfatizando-se, porém, o diagnóstico gerencial, em termos de abrangência e profundidade. A premissa aí é a de que, como as deficiências organizacionais são resultantes das deficiências gerenciais, não é necessário identificar as primeiras com maior precisão.

Convém lembrar, ainda, que a base teórica que fundamenta esses diagnósticos influencia, também, o seu grau de aprofundamento. Assim, por exemplo, a utilização de teorias do comportamento de cunho behaviorista conduzirá à pesquisa de comportamento, conhecimentos e fatores motivacionais extrínsecos, entre outros; teorias mais abrangentes, por sua vez, reforçarão a preocupação com questões tais como valores, atitudes, contexto sócio-econômico etc.

Identificadas a situação organizacional e gerencial, o segundo passo do processo é a **formulação de um Programa de Desenvolvimento Gerencial**, voltado para a superação das deficiências e carências diagnosticadas, ou para tornar o corpo gerencial da organização o mais próximo possível do **modelo ideal de gerente**, o que, a médio ou longo prazo, possibilitará à organização desenvolver-se na direção do respectivo modelo ideal.

Do que se observa na prática, conclui-se que, dependendo da "escola" ou "corrente", existem as seguintes possibilidades principais, no que se refere a Programas de Desenvolvimento Gerencial:

a) a formulação de programas do tipo "sob-medida", ou seja, desenhados especificamente para solucionar a problemática gerencial de uma organização determinada;

b) a utilização de programas "pré-fabricados", massificados (os chamados "pacotes"), que abrangem o tratamento de todas as características e especificações do modelo gerencial definido, a partir de adaptações à situação real da organização, feitas com base nos pontos mais críticos apontados pelo diagnóstico.

De modo geral, os Programas de Desenvolvimento Gerencial apresentam-se sob a forma de um conjunto de treinamentos, que abordam valores, comportamentos, conhecimentos e habilidades, acrescido de um conjunto de medidas destinadas a criar os estímulos e motivações extrínsecas (ver 2.1.2). Destaque-se que alguns programas, numa perspectiva mais estrita, limitam-se aos treinamentos, ficando os demais aspectos embutidos no conjunto mais amplo das políticas de Recursos Humanos.

Os treinamentos voltados para o Desenvolvimento Gerencial, implementados isoladamente ou em conjunto com outras medidas, visam infundir valores, transmitir conhecimentos e desenvolver habilidades, comportamentos e atitudes, que serão

posteriormente utilizados pelo gerente no seu cotidiano organizacional. Pedagogicamente, apóiam-se fortemente em tecnologias educacionais e estratégias de ensino-aprendizagem orientadas para provocar mudanças permanentes de comportamento.

Quanto ao seu conteúdo temático, os treinamentos de Desenvolvimento Gerencial freqüentemente abordam: teorias organizacionais; teorias de mudança; noções de psicologia social e individual, especialmente aqueles aspectos ligados às relações interpessoais; habilidades de coordenação, supervisão e gerência; técnicas de auto-diagnóstico de valores e de auto-avaliação de comportamento; além de conteúdos específicos sobre a organização, suas características, sua cultura e seus processos de produção e de administração.

Embora tratem de metodologias de resolução de problemas, raramente são incluídos no conteúdo programático dos programas de Desenvolvimento Gerencial problemas concretos e reais da organização. Quando isso acontece, o tratamento dado a esses problemas é experimental ou simulado. Tal fato é decorrente do pressuposto, que está na base das abordagens correntes de Desenvolvimento Gerencial, de que a análise e resolução real daqueles problemas depende da posse dos valores, habilidades, conhecimentos e comportamentos, que o gerente só terá ao final do programa.

Assim, o tratamento dos problemas organizacionais concretos é algo que ocorrerá numa etapa posterior da vida prática do gerente ou em estágios mais avançados do programa de desenvolvimento organizacional, no caso de o Desenvolvimento Gerencial estar vinculado a este.

O terceiro e último passo do processo consiste na implementação do programa, por meio dos treinamentos e da implantação dos sistemas de estímulo-sanção.

A partir desse momento, a expectativa é a de que os gerentes, adequadamente desenvolvidos, proporcionem à organização o desempenho mais eficiente e eficaz possível. Muitos programas, inclusive, dispõem de uma fase de avaliação desse processo, de modo a identificar necessidades de reciclagem, reforço ou correção do programa.

2.2 A Crítica

2.2.1 A perspectiva do contexto organizacional

A crítica básica que se faz às abordagens usuais de Programas de Desenvolvimento Gerencial descritas na seção 2.1 é a relativa à concepção de desenvolvimento gerencial como requisito para a melhoria do desempenho organizacional.

Em primeiro lugar, cabe destacar que, embora se reconheça o valor dos Programas de Desenvolvimento Gerencial, aceitar tal concepção seria superestimar, em muito, as potencialidades desses programas.

Em segundo lugar, não se pode considerar, sob o risco de incorrer numa visão reducionista, o desempenho gerencial como o determinante único e direto do desempenho organizacional.

Finalmente, deve-se ressaltar que a relação desempenho gerencial/desempenho organizacional não é unilateral como se supõe, mas contém um caráter de influência recíproca, que é ignorado por aquelas abordagens, pois, em muitos casos, a melhoria do desempenho organizacional induz, em grande medida, à melhoria do padrão gerencial.

2.2.2 A perspectiva do conteúdo

É sob a perspectiva do conteúdo que se podem alinhar as restrições mais sérias aos enfoques correntes dos Programas de Desenvolvimento Gerencial.

As principais críticas nesta perspectiva são as seguintes:

a) Predominância da racionalidade instrumental.

Em sua maioria, os programas de Desenvolvimento Gerencial contêm uma ênfase exagerada em técnicas, no "como fazer". Fundados num excessivo pragmatismo, muitos programas pretendem transformar em fórmula universal a atividade de **pensar gerencialmente**, sem levar em conta que cada situação é uma situação nova, que exige um determinado tipo de lógica e raciocínio e não a mera utilização de "fórmulas" de resolução de problemas. Esse exagero tecnicista-pragmático impede o desenvolvimento de uma mentalidade gerencial aberta, receptiva e intuitiva que leve o gerente a processar e entender a realidade como ela se apresenta.

Tal postura decorre do fato de que é a racionalidade instrumental ou funcional que preside as abordagens correntes de Desenvolvimento Gerencial, cabendo pouco ou nenhum espaço à racionalidade substantiva.

Aqui cabe uma distinção entre esses dois tipos de racionalidade. A racionalidade substantiva (ou de valor) é um ato de pensamento que revela um **insight** inteligente sobre as inter-relações de eventos de uma dada situação. Está diretamente ligada à capacidade analítica e crítica que o homem tem, para refletir sobre si mesmo e sobre suas ações. É justamente esta capacidade de reflexão, de auto-observação e de avaliação da própria situação que possibilita ao homem reorganizar-se e preparar-se constantemente para enfrentar fatos desconhecidos e imprevisíveis (Mannheim, 1940).

A racionalidade instrumental ou funcional, fundamentada essencialmente em uma avaliação utilitária das conseqüências da ação humana, é despojada de qualquer qualificação ética, uma vez que se aplica à conduta somente na medida em que ela é reconhecida como meio apenas para atingir um objetivo específico. Meios e fins transformam-se no único ponto referencial do comportamento humano, o que significa dizer que um **comportamento racional** é aquele que reúne os meios e as ações mais adequadas para atingir os fins determinados, de maneira mais eficiente e eficaz.

Numa síntese comparativa, pode-se afirmar que a racionalidade substantiva tem caráter essencialmente normativo, pressupõe a existência de meios, concentrando-se, porém, nos fins e objetivos da ação, enfatiza os conteúdos e subordina os requisitos operacionais da sociedade aos objetivos humanos. A racionalidade instrumental ou funcional, por outro lado, é um processo eminentemente contingente e lógico, que pressupõe objetivos predeterminados, concentra-se na aplicação dos meios, enfatiza o processo e sujeita os objetivos humanos aos requisitos operacionais da sociedade.

Vale lembrar que a diferença estabelecida entre estes dois tipos de racionalidade não deve conduzir a uma perspectiva maniqueísta e, portanto, excludente, no que se refere a elas; para a humanidade tal racionalidade é boa, enquanto que a outra é

má. Ambas estão sempre presentes na maneira de o homem perceber e elaborar sua própria visão do mundo. A questão que se coloca é a da utilização desequilibrada das duas, seja em termos pessoais ou sociais.

A propósito, renomados cientistas sociais ligados à Escola de Frankfurt apontam para a quebra do equilíbrio entre a racionalidade funcional e a racionalidade substantiva, a partir da Revolução Industrial, quando, então, a predominância da racionalidade funcional passou a imperar em todas as áreas (Habermas, 1984; Horkheimer & Adorno, 1985).

As conseqüências críticas da predominância da racionalidade instrumental ou funcional nas abordagens correntes de Desenvolvimento Gerencial são as que se seguem:

— os programas de Desenvolvimento Gerencial tornam-se um mecanismo de reprodução ideológica, destinado a preservar o modelo de organização e gerência, treinando pessoas para decidir, administrar e comportar-se de acordo com o modelo prescrito nos próprios programas, e que, dificilmente, virá a ser questionado;

— esgotadas as possibilidades de aperfeiçoamento e desenvolvimento deste modelo, em função de fatores ambientais econômicos, sociais e políticos, surge, então, uma crise para a qual a "capacidade gerencial" instalada não tem condições de fornecer respostas. Isto porque a ênfase exclusiva na racionalidade instrumental que é colocada nos treinamentos gerenciais bloqueou qualquer capacidade de exercício da racionalidade substantiva, apta a desenvolver e instituir novos valores a partir da própria organização e de seus gerentes.

b) Pressuposto de que as organizações são iguais.

Uma notável característica das abordagens correntes de Desenvolvimento Gerencial é o entendimento de que as organizações, independentes de seu estatuto jurídico (públicas ou privadas), porte, ramo de atuação, entre outros aspectos, possuem problemáticas organizacionais e gerenciais tão semelhantes que as tornam iguais. Esquecem-se de que não só são diferentes entre si, como, intraorganizacionalmente, possuem características dessemelhantes e mesmo contraditórias (Alvesson, 1987).

Daf decorre a suposição de que é possível construir um quadro de soluções organizacionais para todos os problemas da organização.

Nesta perspectiva, a maioria de programas de Desenvolvimento Gerencial reduz a realidade organizacional, ao pretender dotá-la com um conjunto de técnicas para resolver seus problemas, sem considerar sua individualidade e suas especificidades.

c) Distanciamento da realidade.

Conseqüência da predominância da racionalidade instrumental já referida, os programas de DG estão voltados para aspectos formais da educação, inibindo, quando não impedindo, o desenvolvimento de habilidades que capacitem o gerente a enfrentar os desafios da expansão, da sobrevivência ou mesmo da interação de sua organização com outras, inclusive em outros mercados. Sua atuação, em decorrência, tende a ser superficial e restrita. Isso impede a formação de uma mentalidade gerencial no curso da vida profissional desse gerente.

Além disso, outra tendência verificada nos programas correntes de Desenvolvimento Gerencial é a de excluir do conteúdo os problemas reais e concretos da organização. Mesmo quando esses problemas são trazidos ao programa, o são sob a for-

ma de levantamento de opiniões dos participantes, servindo de ilustração aos temas ou de **feedback** para dirigentes especialmente convidados, mas não são aprofundados, trabalhados, nem objeto de solução no **aqui e agora**.

Embora se reconheça a eventual utilidade dessas sessões de levantamento de problemas, no sentido de ajudar a desobstruir as comunicações (e esse é aliás seu objetivo explícito) nenhum outro proveito daí resulta. O enfrentamento e a solução concretos dos problemas são deixados para momentos futuros, sob o pretexto de que os gerentes em desenvolvimento não alcançaram a plenitude de suas competências em termos, sobretudo, de comunicação interpessoal e de análise e resolução de problemas.

d) Descontinuidade dos programas de Desenvolvimento Gerencial

O Desenvolvimento Gerencial deve ser encarado, e assim tratado, como parte de um processo de educação contínua, ao nível da empresa, perdendo o caráter episódico que tem tido em várias organizações. Ademais, não são poucos os casos de programas de Desenvolvimento Gerencial resultarem de imediatismos, pressões momentâneas, mimetismos etc. Tudo isso explica, em boa parte, o fracasso de programas dessa natureza, observado em várias empresas.

A justificativa para a concepção de Desenvolvimento Gerencial como um processo de educação contínua está ligada, principalmente, à sua integração à Administração Estratégica. Repetindo o já lugar-comum do propalado ritmo acelerado de mudanças das condições ambientais, cujos reflexos atingem diretamente as organizações, é tautológico falar da necessidade desta adaptar-se continuamente e acompanhar, e, até mesmo, antecipar-se às mudanças externas.

De fato, a época de crise econômica, social e política em que se vive hoje exige das organizações uma atuação muito flexível, sob pena de pôr em risco a sua sobrevivência e crescimento. Além disso, a velocidade das mudanças que atingem atualmente a organização é um dos fatores responsáveis pela desatualização da empresa e pela aceleração da obsolescência da tecnologia gerencial, tornando o conhecimento altamente vulnerável às condições que vão surgindo.

Para adaptar-se às contingências externas ou antecipar-se a elas, a organização deve criar, a cada novo momento, alternativas de ação e, para tanto, precisa monitorar-se continuamente, do contrário perderá a noção dos riscos e oportunidades com que poderá se deparar. Em outras palavras, deverá lançar mão de uma Administração Estratégica. E uma das condições básicas para a implementação bem-sucedida da Administração Estratégica é a de que a equipe gerencial da empresa desenvolva permanentemente a capacitação e o hábito de pensar estrategicamente. O que significa dizer que os gerentes sejam capazes de se reorientar em face das mudanças que os submetem a situações não experimentadas anteriormente.

Para tanto, ao contrário do que se observa correntemente, é necessário que os programas de Desenvolvimento Gerencial dotem os gerentes de mecanismos que lhes permitam aperfeiçoar o seu próprio processo de aprendizagem, ensinando-os a **aprender a aprender**. Adicionalmente, é necessário também que sejam desenvolvidas atitudes, formas de conhecimentos, habilidades e discernimento que são os instrumentos indispensáveis à automudança.

e) Desequilíbrio das dimensões de Desenvolvimento Gerencial.

O Desenvolvimento Gerencial é uma tecnologia administrativa **tridimensional**, no sentido de envolver três aspectos básicos: o social, o organizacional e o pessoal.

A dimensão social refere-se à necessidade de desenvolvimento e compreensão/apreensão da realidade em que vivemos.

A dimensão organizacional relaciona-se à necessidade da organização tornar-se mais eficiente e mais eficaz.

A dimensão pessoal está ligada à necessidade de realização e crescimento profissional do indivíduo.

O tratamento equilibrado dessas três dimensões em programas de desenvolvimento gerencial é crucial para o êxito desses programas, uma vez que a ênfase em apenas uma delas ou, ainda, a desconsideração de outra conduz, geralmente, a resultados contrários aos pretendidos.

2.2.3 A perspectiva do processo

O exame crítico das abordagens usuais de Desenvolvimento Gerencial, sob a perspectiva do processo, se concentrará em duas questões básicas: a do **diagnóstico** que identifica as necessidades de realização de programas dessa natureza, tendo em vista a sua importância como elemento "modelador" do programa, e a da orientação pedagógica que é imprimida a esses programas, considerando o seu impacto no processo de ensino-aprendizagem.

2.2.3.1 O diagnóstico de necessidades

Na sua configuração, o diagnóstico organizacional e gerencial, que faz uso de modelos, assemelha-se ou mesmo se identifica com o processo científico, por meio do qual uma hipótese (teoria ou modelo) é testada empiricamente, para verificar a sua validade. Sob a perspectiva de um procedimento rigorosamente científico, a ocorrência de fenômenos que neguem a teoria ou modelo – mesmo para aqueles já validados em outra ocasião – impõe a sua criteriosa revisão e teste e, quando for o caso, a sua negação. Nada mais distante do procedimento corrente de diagnóstico organizacional. Isto porque:

a) raramente, senão nunca, submete-se à verificação o modelo a ser aplicado no diagnóstico organizacional, pois o mesmo afigura-se sempre como validado por respeitáveis lastros de pesquisa ou farta literatura, e metodologicamente correto. Em consequência, as divergências encontradas entre o modelo e a organização sob diagnóstico não conduzem ao questionamento do modelo, mas única e exclusivamente à aceitação, como verdade absoluta, de que a organização, ou o gerente, apresenta disfunções e deficiências.

b) como os modelos costumeiramente utilizados são, na sua maioria, exaustivos e abrangentes, o diagnóstico, feito a partir deles, tende a desconsiderar, por irrelevantes, quaisquer fatos ou aspectos não compreendidos nas variáveis constantes dos modelos, e, quando não o faz, geralmente os trata como peculiaridades ou idiossincrasias organizacionais.

c) o uso de modelos transpostos de outros contextos científicos tendem a ignorar o fato de que as organizações são construções humanas. Conseqüentemente, as pessoas envolvidas no diagnóstico não lidam com a organização de que se **precisa** ou de que se **quer**, mas com a organização idealizada que se **deve querer** ou de que se **deve precisar**. Além disso, convém ressaltar que esses modelos e seus fundamentos teóricos são entendidos como aplicáveis a quaisquer organizações, com diferentes características, culturas, produtos, mercados etc.

Um diagnóstico realizado sob tais condições dificilmente capta toda a multiplicidade e riqueza dos aspectos envolvidos, especialmente os que constituem novidades ou inovações (exceção para os casos de organizações cujo sucesso é tão espetacular que suas peculiaridades ou idiossincrasias passam a constituir paradigmas para a construção de novos modelos). Como um filtro, que só deixa passar determinados tipos de luz, o modelo conduz à projeção de uma imagem organizacional que pode estar bem distante do real. Isto é especialmente válido no caso de modelos que se apóiam em polaridades ou tipologias, cujo uso, não raro, leva à deformação dos fatos, para ajustá-los às hipóteses e variáveis disponíveis.

Cabe lembrar, ainda, que o uso de modelos, quando não acompanhados de uma rigorosa postura crítica e liberdade de questionamento, impede definitivamente qualquer possibilidade de ocorrência de uma aprendizagem real sobre a organização, que resultaria do esforço de perceber o real, interagir com ele e assim transformá-lo, valendo-se de teorias e modelos como ferramentas auxiliares.

"A função dos modelos de organização e administração é criar uma configuração mental explícita e organizada, a partir da qual o administrador possa identificar, interpelar e intervir com eficácia sobre as variáveis que afetam mais decisivamente o comportamento das organizações. Os modelos são muito atraentes, pois nos trazem dados sobre os mistérios organizacionais. Por serem sedutores, podem nos levar ao risco da alienação ao deixarem de lado a discussão sobre a sua real aplicabilidade à nossa realidade organizacional" (Gomes, 1987).

De tudo que foi dito a respeito do diagnóstico conclui-se que os métodos nele utilizados devem ser aperfeiçoados para melhor adequar os Programas de Desenvolvimento Gerencial às necessidades reais da empresa.

O diagnóstico deve ser constante e sistemático, considerando todos os fatores ambientais, organizacionais e pessoais: ele começa do lado de fora da empresa com um conhecimento sobre a evolução do meio sócio-econômico no qual a instituição opera. Tem que ser baseado em informações específicas sobre o meio organizacional que pretende atingir e não em padrões organizacionais estereotipados. Deve considerar,

ainda, as aspirações e necessidades dos indivíduos e os atributos que os tornam úteis à empresa, sem o quê o Desenvolvimento Gerencial dele resultante pode levar a uma formação inócua, criando sentimentos de inutilidade e frustração no gerente. Ou seja, deve contemplar as três dimensões do Desenvolvimento Gerencial, anteriormente assinaladas.

2.2.3.2 A orientação pedagógica dos programas de desenvolvimento gerencial

Tem-se utilizado nos programas de desenvolvimento gerencial a mesma orientação pedagógica utilizada na educação formal, em termos dos seus princípios, regras e métodos, sem atentar para o fato de que a clientela formada por homens e mulheres adultas difere muito da criança e do adolescente. "Os treinandos não podem ser encarados como seres passivos, que são convocados para o treinamento, devendo permanecer sentados numa sala de aula, a fim de receberem conhecimentos. Infelizmente, a utilização do modelo educacional formal no ambiente de trabalho mantém esta situação, onde a tendência de usar-se regras e sanções disciplinares para obrigar o funcionário a freqüentar o treinamento é um exemplo típico do esquema escolar" (Matos, 1980, p. 27).

Assim, "é imperativo que revisemos nossas orientações pedagógicas e adaptemo-las à realidade do ambiente de trabalho e à relação com pessoas adultas" (Knowles, 1974, p. 14).

Em contraposição à própria essência da educação, que deve sempre visar o futuro e educar para os problemas que virão, o desenvolvimento gerencial em salas de aula tem buscado educar os gerentes de hoje para os problemas do passado e, no máximo, para os problemas atuais, utilizando-se de uma tecnologia educacional fundada em situações preestabelecidas, e colocando o processo de aprendizagem num círculo fechado, auto-oclusivo.

Além disso, a própria concepção de aprendizagem presente nas abordagens correntes de Desenvolvimento Gerencial reforça a inadequação da orientação pedagógica utilizada nos programas dessa natureza, uma vez que se baseia na transferência de conhecimentos e técnicas dos que "sabem" para os que "não sabem", do especialista para o leigo, do professor para o aluno. Sob tal perspectiva, o gerente é transformado em "recipiente", um receptáculo a ser enchido pelo professor. Paulo Freire (1979) define essa concepção como o "conceito bancário" da educação, no qual "a única margem de ação que se refere aos educandos é a de receberem os depósitos, guardá-los e arquivá-los. No fundo, porém, são os próprios homens que estão sendo definitivamente arquivados, nesta distorcida visão da educação, na medida em que não há criatividade, não há transformação e, portanto, não há conhecimento" (p. 6).

É este autor, ainda, que, rejeitando os métodos tradicionais de educação, pois do seu ponto de vista constituem "processos de domesticação, capazes de transformar indivíduos potencialmente brilhantes em monótonos burocratas", conceitua aprendizagem como o processo de formação da consciência crítica ou da conscientização, e propõe como orientação pedagógica a educação problematizante. "Na educação problematizante, o homem desenvolve o poder de percepção crítica da maneira como ele existe no mundo **no qual e com o qual** ele se encontra. Passa a encarar o mundo não como uma realidade estática, mas como uma realidade em andamento, em transformação" (Freire, 1979, p. 82).

Em suma, o Desenvolvimento Gerencial ao ser encarado como um processo contínuo e permanente de aperfeiçoamento de gerentes não pode ficar circunscrito a atividades formais em sala de aula, e, tampouco, valer-se de estratégias pedagógicas tradicionais, que, em geral, não contribuem para o desenvolvimento da consciência crítica dos gerentes, atuando tão-somente no sentido da socialização e adaptação dos indivíduos à organização. A propósito, é interessante registrar as observações de Jorge Fornari Gomes (1987) sobre a questão em referência: "O palco onde nós, gerentes, atuamos é constituído pelas inúmeras situações com que nos deparamos dia após dia; e lá, e não nas salas de aula, é que o desenvolvimento gerencial ocorre. É quando colocamos nossas idéias e habilidades em prática, avaliando o efeito obtido, retificando nossos modelos, que transformamos nossa teoria em realidade e realmente crescemos profissionalmente" (p. 34).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho, buscou-se examinar as várias abordagens correntes de Desenvolvimento Gerencial, identificando seus aspectos críticos, que estão a merecer uma completa reformulação.

Agora falta apenas formular uma questão a título de síntese de tudo que foi abordado: por que o pensamento tecnológico (racionalidade instrumental) que presidiu tantas mudanças nas organizações não tem tido o mesmo êxito – pelo contrário – no que se refere ao homem?

Talvez a resposta a esta questão esteja em parte contida na assertiva de Foguel e Souza (1980), de que "é necessário reconceptualizar a educação dos executivos, dotando os seus programas de conteúdo e metodologia, embasados em uma filosofia que lhes devolva a capacidade de pensar para melhor atender e resolver os seus problemas do dia-a-dia. Isto implica o desenvolvimento de um processo de aprendizagem que a projete além da sala de aula, integrando técnica e pensamento gerenciais, intuição e intelecto, ciência e bom-senso" (p. 89).

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 ALVESSON, Mats. **Organization theory and technocratic consciousness: rationality, ideology and quality of work**. New York, De Gruyter, 1987.
- 2 FOGUEL, Sergio & SOUZA, Carlos Cesar. **Desenvolvimento e deterioração organizacional**. São Paulo, Atlas, 1980.
- 3 FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 7.ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1979.
- 4 GOMES, Jorge Fornari. Comportamento organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, 27 (2):30-5, abr./jun. 1987.
- 5 HABERMAS, Juergen. **Theory of communicative action**. Londres, Heinemann, 1984.
- 6 HORKHEIMER, Max & ADORNO, Theodor. **A dialética do esclarecimento**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1985.

- 7 KNOWLES, Malcolm. **Assessing training needs.** Washington, National Training, 1974.
- 8 MANNHEIM, Karl. **Man and society in an age of reconstruction.** New York, Harcourt, Brace and World, 1940.
- 9 MATOS, Ruy A. **Desenvolvimento de recursos humanos na administração pública.** Rio de Janeiro, Tipogrosso, 1980.