



FESP  BIBLIOTECA

DIRETORIA DE TREINAMENTO

O CARGO DE GERENTE E O DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

Desmond Graves

O presente artigo foi publicado na Personnel Review, Londres, outubro de 1976.

É uma tradução não comercial para uso exclusivo dos técnicos da FESP, não devendo ser reproduzida a qualquer pretexto e para qualquer finalidade, mesmo nas atividades educacionais da Organização. Optou-se pela tradução por não ser o idioma inglês acessível à maioria do pessoal.

Espera-se que o conteúdo contribua para o aperfeiçoamento profissional do leitor.

Tradução de MÁRCIA MELO GALLIEZ

O CARGO DE GERENTE E O DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

Desmond Graves - Pesquisador do Centro de Estudos Gerenciais de Oxford

INTRODUÇÃO

A elaboração de programas de treinamento e de desenvolvimento não conta com base adequada na literatura relativa ao cargo de gerente, porque esta é falha na distinção entre o que o gerente faz e o que ele acha ou diz que faz. Esta distinção pode não ter importância para os teóricos, mas é crucial para a eficácia da elaboração de programas de desenvolvimento gerencial. Este artigo procurará, primeiro, fazer esta distinção e, em seguida, relatará uma experiência de treinamento que talvez amplie nossa visão de treinamento gerencial.

TEORIA

Um programa de desenvolvimento oferecido aos gerentes pode variar segundo se origina da percepção dos gerentes, relativamente às suas próprias necessidades, ou da percepção do orientador de desenvolvimento gerencial, relativamente ao que eles devem precisar. A Figura 1 ilustra algumas das variáveis intervenientes na atividade gerencial e no programa de desenvolvimento gerencial. Adiante veremos que a percepção do gerente, quanto às suas necessidades, basear-se-á em sua habilidade de descrever as próprias atividades, tanto para ele mesmo como para os outros (o que o gerente diz que faz) e compará-las com suas crenças quanto às formas mais eficazes de realizar sua tarefa (o que ele acha que deve fazer - e por que). Provavelmente, contudo, o pacote de desenvolvimento gerencial elaborado pelos "especialistas" basear-se-á em observação de segunda-mão (o que os outros dizem que ele faz) comparada com as teorias sobre a natureza do

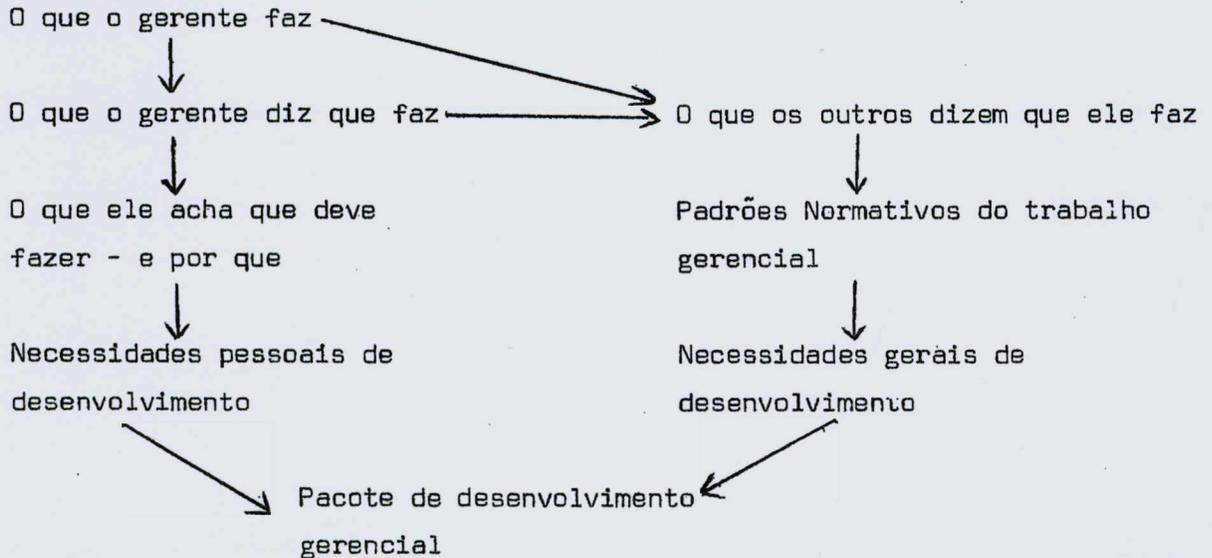


Figura 1 - Variáveis intervenientes na atividade gerencial e no desenvolvimento gerencial

trabalho gerencial (padrões normativos do trabalho gerencial) e preocupações com coisas como promoção e planos de sucessão (necessidades gerais de desenvolvimento). Quando houver discordância, caberá ao orientador de desenvolvimento gerencial verificar o quanto as necessidades gerais de desenvolvimento podem ser relacionadas às necessidades pessoais de desenvolvimento. Agora, examinaremos a pesquisa existente em cada um desses tópicos da Figura 1, para ver como surgem as diferenças de percepção.

O que o gerente faz

Existem poucos estudos de confiança, que nos digam o que o gerente realmente faz, principalmente, por causa da dificuldade de coletar dados. Podemos fazer uma distinção entre os estudos em que os observadores registram o que o gerente faz, durante o seu dia todo de trabalho, e os estudos nos quais o próprio gerente coleta a informação. A maior parte das pesquisas se refere ao que o gerente diz que faz - em agendas e entrevistas - e, apesar de serem similares muitos

aspectos, torna-se praticamente impossível utilizá-las como um guia seguro. Burns¹ mostrou que o que os gerentes acham que fazem provavelmente difere do que realmente fazem, e Graves² revelou que existem diferenças entre o que os gerentes dizem que fazem e o que seus colegas dizem que eles fazem - conforme verificado através das agendas. Sendo assim, há razão para se supor que o comportamento real pode diferir do comportamento registrado.

Beishon e Palmer³ fizeram um estudo em profundidade, de pequena escala, de cinco gerentes e um supervisor. Um foi observado somente durante 17 horas e meia, mas os outros foram observados durante 50 horas ou mais cada, de forma que suas conclusões apresentam repetições.

1 Ao que parece, os gerentes passam muito menos tempo sozinhos do que com pessoas. Um gerente só ficava 9% do seu tempo sozinho, outros um pouco mais. Nenhum deles passava mais do que a metade do tempo sozinho.

2 A maior parte do dia consiste em encontros não programados - o gerente não organiza seu dia.

3 O gerente é antes um estímulo do que uma pessoa que responde, mas ouve mais do que fala. Responde às perguntas que lhe fazem e coloca questões que precisam de resposta.

4. As atividades são de pouca duração. Beishon e Palmer registraram tempos médios de 7.6 minutos e 6.2 minutos, para dois de seus gerentes. Wilkie e Young⁴ também encontraram uma média de 6 minutos.

5. Geralmente suas ações eram "auto-iniciadas", ou decorriam de uma atividade prévia.

Partindo do princípio, no momento, de que este seja um perfil relativamente preciso do dia de um gerente podemos verificar que essas limitações do trabalho geram as seguintes necessidades de treinamento:

1 Habilidades sociais.

2 Tolerância a "stress" - aprender a se sentir bem no caos.

3 Motivação - aprender a fazer com que as pessoas respondam a perguntas.

4 Aprender a armazenar e interpretar informações dispersas e variadas.

Aprender a estabelecer um senso de prioridades.

Veremos que todas elas são habilidades, talvez exceto a última. Neste ponto do trabalho, o desenvolvimento gerencial é desenvolvimento de habilidade.

O que o gerente diz que faz

Há uma ampla variedade de estudos nesta área, sendo que alguns corroboram as conclusões acima e outros não. Abordaremos, aqui, somente três estudos - dois por colocarem pontos específicos e o terceiro porque resume o que se pensa que os gerentes fazem em oposição ao que eles realmente fazem. Rosemary Stewart⁵, através de um estudo de agendas, extraiu a visão subjetiva dos gerentes, de como eles gastam o seu tempo, e conseguiu classificar esses dados em cinco perfis da atividade gerencial.

1 **Emissários**, que gastam muito tempo fora do escritório ou fazendo contatos externos. Um exemplo típico seria o gerente de vendas.

2 **Escritores**, que gastam a maior parte do seu tempo escrevendo e lendo. Poderia ser o caso típico do especialista que prefere orientar tecnicamente.

3 **Debatedores**, que não têm um perfil particularmente distinto, mas que estão dentro da média em relação a cada atividade. Não havia um exemplo típico - são os "gerentes médios".

4 **Caçadores de Problemas**, que gastam muito tempo lidando com crises, falando com os subordinados, inspecionando e decidindo no local. Normalmente eram gerentes de linha.

5 **Homens de Comissão**, que gastam grande parte do seu tempo em trabalhos de comissão, dentro da companhia. O exemplo típico seria de um administrador em um dos departamentos de serviço.

A importância desse estudo se deveu a que cada um desses perfis se repetia perfeitamente em quase todos os níveis e funções. Em outras palavras, o diário de um Diretor Administrativo poderia se assemelhar a qualquer dos cinco perfis. Não existia a melhor forma de realizar o trabalho.

O segundo estudo⁶ revelou as mesmas diferenças de padrões de atividades do de Rosemary Stewart, acrescido da demonstração da grande falta de precisão do método da agenda e da discordância entre o que os gerentes dizem que fazem e o que os colegas ou chefes dizem que eles fazem. Revelou que os subordinados registram mais contatos com os chefes do que vice-versa. Também mostrou que, em grupos do mesmo nível, as ordens em geral eram vistas como conselhos e os conselhos como informações - comprovação do que Burns⁷ registrou como proteção ao "status" (a tentativa de manter o próprio "status" do trabalho em um ambiente competitivo). A ampla gama de conclusões a que chegaram os estudiosos de Carson a Stewart é mais ou menos resumida por Mintzberg⁸.

- 1 O gerente desempenha grande quantidade de tarefas num ritmo intenso.
- 2 A atividade gerencial é diversificada, fragmentada e curta.
- 3 Os gerentes dão preferência a assuntos atuais e específicos.
- 4 O gerente se situa entre sua organização e uma rede de contatos.
- 5 O gerente evidencia grande preferência pela comunicação verbal.
- 6 A despeito da predominância de obrigações, o gerente parece ser capaz de controlar seus próprios assuntos.

A imagem que surge é a do excelente caçador de problemas, um marionete, ora para cá, ora para lá. Mintzberg concluiu que a diferença entre o gerente bem sucedido e o mal sucedido é que o primeiro é capaz de explorar a situação em que se encontra, enquanto o último, incapaz de explorar este ambiente de alta tensão, é dragado por este trabalho, que é dos mais exigentes. Este resumo é nitidamente unilateral, se considerarmos que toda a visão de gerência é baseada

em organização, motivação e controle. Isto se dá em virtude de as pessoas registrarem em suas agendas as coisas consideradas proeminentes e de uma forma que realça as dificuldades de trabalho. Muitos se sentem sob pressão e muitos não. Contudo, os estudos da atividade gerencial tendem a enfatizar a natureza descontínua do trabalho e, talvez, este aspecto tenha sido exagerado.

O que os outros dizem que ele faz

Deve-se comparar o que os gerentes fazem - ou dizem que fazem - com o ponto de vista de outras pessoas, relativo ao que eles fazem. Vejamos alguns estudos interessantes. Heller⁹ percebeu que os subordinados vêem os chefes como mais participativos no estilo de decisão, do que os chefes se vêem. Os subordinados declararam que poderiam treinar para desempenhar os cargos de chefia mais rapidamente do que os chefes pensavam. Isto é também identificada nos gerentes franceses por Dubois¹⁰, que perguntou aos chefes de seção o que eles viam em seus chefes. A resposta em geral era - "Não vejo muita coisa!", ao lado de distanciamento, relutância em viver com os pés no chão e vacilação fatal. Kelly¹¹ relatou o perfil ideal do executivo como homem racional, de princípios elevados, centrado na pessoa e amável. A habilidade técnica não era considerada importante. Sofer¹² comparou os "gerentes de hoje" (gerentes de uma fábrica de automóveis) com os "gerentes de amanhã" (gerentes de uma indústria química). Verificou que se consideravam eficazes os novos gerentes de nível médio, quando se manifestavam competentes nas tarefas, bons para com os subordinados e não agressivos. Na indústria química, os gerentes eram considerados eficazes quando competentes nas tarefas, cooperativos, bons em resoluções de problemas e não bitolados.

O que ele acha que deve fazer e por que

A questão de avaliação (fonte dos dados de Sofer) levanta o problema do que o gerente acha que deve fazer - e por que.

Essas crenças têm origem na interpretação das exigências do cargo; na própria análise de suas necessidades pessoais em os valores normativos esposados por aqueles que influenciam seu pensamento - aqueles a cujo cargo ele tem aspiração, aqueles que aprovam o seu desempenho e aqueles que parecem ser "bem sucedidos", seja em que termos for. Discutindo se a administração é arte ou não, Henry Boettinger¹³ fez uma distinção entre as partes do trabalho que podem ser aprendidas, como as habilidades profissionais, e aquelas que só podem ser desenvolvidas, como visão, habilidade integradora, capacidade de liderar e inspirar os outros. Boettinger assinalou que o gerente recorrerá ao treinador em administração para a aquisição de algumas habilidades mas a organização deve possibilitar que ele aprenda os outros atributos. Muitos estudos evidenciam que este ponto de vista teórico é corroborado pelos próprios clientes. Entre eles, citaremos dois - o último estudo de Stewart¹⁴ e um menos conhecido de MacLennan¹⁵. O último era um questionário simples, que foi aplicado a 520 gerentes, pedindo-lhes que listassem 65 habilidades gerenciais em ordem de importância. Se agruparmos as habilidades em função de serem gerais ou específicas da organização, e, também, de serem técnicas ou sociais, obteremos 4 categorias. A Figura 2 apresenta a análise das 15 habilidades mais listadas nos primeiros lugares:

	Geral	Ligada à organização
Técnica	4	2
Social	5	4

Figura 2. As 15 habilidades do cargo mais importantes de MacLennan.

As habilidades gerais, como matemática (listada em 6º) e comunicação oral (listada em 1º), foram mencionadas com mais frequência do que as habilidades ligadas à organização, como conhecimento dos produtos ou serviços (listada em 2º) e conhecimento da estrutura da organização (lista em 9º). As habilidades sociais foram mencionadas com mais frequência do que as técnicas. Nenhuma das

habilidades sociais foram mencionadas no grupo das 15 figuras da listagem. Voltando para o último estudo de Rosemary Stewart, verificamos que, entre os 250 gerentes entrevistados sobre o conteúdo comportamental do seu cargo, destacam-se alguns perfis padrões, quase que independentes do título do cargo. Alguns gerentes sentiam que seus cargos os obrigavam a atender a prazos de entrega e a trabalhar sob pressão - outros, freqüentemente nos mesmos cargos, tinham consciência dessas restrições. As restrições comportamentais eram fruto da maneira como sentiam que o trabalho deveria ser realizado, da forma como o faziam ou não, e como Marples¹⁶ e outros mostraram, da situação organizacional em que se encontravam.

Padrões normativos do trabalho gerencial

Abordamos rapidamente, no tópico anterior, as necessidades do gerente como fruto da percepção que ele tem do seu cargo. Estas necessidades podem ser comparadas com a massa de teorias, que tem crescido nos últimos 25 anos, sobre a atividade gerencial. Talvez fosse conveniente apresentar três correntes principais de pensamento que permeiam a literatura, tendo em vista que estas teorias tendem a afetar o modo de pensar dos especialistas em desenvolvimento gerencial.

Primeiro, há os seguidores de Stewart, como Fiedler¹⁷, que adotam o ponto de vista de que a forma como o homem realiza o seu trabalho é influenciada tanto pela sua própria personalidade, quanto pelas exigências do cargo, de maneira que o cargo tem que ser estruturado para se ajustar à personalidade do homem..

Contudo, os psicólogos avaliadores, como Henry¹⁸, Ghiselli¹⁹ e Muller²⁰ crêem que os gerentes bem sucedidos têm alguns atributos em comum como: a necessidade de realização; a capacidade de organizar e supervisionar e a capacidade de combinar imaginação com senso de realidade em uma situação de envolvimento distanciado, que Muller chamou de qualidade do helicóptero. Rapoport²¹ tentou modificar essa visão absolutista à luz de quatro enfoques diferentes de suas carreiras, revelados por 640 gerentes em Henley. Contudo, o tipo de gerente Metamórfico de Rapoport parece ser preponderante, em relação aos outros três, como o estereótipo do gerente bem sucedido, e deve ter influenciado as crenças e comportamento dos gerentes em atuação.

O terceiro conjunto de normas surge da tentativa de analisar a tarefa gerencial, do ponto de vista do gerente. Scholefield²² considerou que os gerentes devem fazer três coisas: operar a firma, fazer inovações e estabilizar a organização. Este simples enfoque sistêmico da tarefa gera a recomendação para os gerentes gastarem mais tempo na fase de inovações e menos nas outras duas. Além disso, a teoria de Fayoliana de que os gerentes administrariam melhor se planejassem mais - teoria que não conta muito com o suporte da evidência concreta. Finalmente, Mintzberg tentou reduzir a três áreas principais o número de papéis exercidos pelos gerentes: Interpessoal, Processamento de Informações e um sub-sistema das áreas principais de Sholefield, uma vez que todas elas, Operação, Estabilização e Inovação, necessitam de habilidades de caráter interpessoal, e das habilidades para tomada de decisão e processamento de informação. Contudo, as áreas de Mintzberg parecem mais relevantes para o orientador de desenvolvimento gerencial, em face da possibilidade muito maior de serem ensinadas como habilidades do que as de Scholefield.

Necessidades Pessoais e Gerais de Desenvolvimento

Agora podemos comparar e contrastar as necessidades do gerente, baseadas em seu próprio senso de inadequação, com as do especialista em desenvolvimento gerencial baseadas nos padrões normativos do trabalho gerencial. Em poucas palavras, ao que parece, o gerente ficará mais propenso a procurar desenvolver as habilidades que aumentem a sua eficácia no trabalho (tais como comunicação) e reduzem a tensão pessoal (tais como melhor auto-organização). Os teóricos, por outro lado, provavelmente, estarão interessados em ajudar o gerente a satisfazer (ou desenvolver) necessidades que eles presumem que ele tenha, tais como auto-realização ou reconhecimento. Ambos os tipos de treinamento podem ser necessários. Contudo, é importante distinguir entre treinamentos que o gerente pode sentir como relevante agora e aqueles que serão importantes no futuro. É aqui que, em geral, surge o mal-entendido, baseado na confusão entre o que o gerente faz e o que os teóricos acham que ele faz. Muitas das habilidades de Mintzberg só podem ser adquiridas pela prática, na situação de trabalho. Sendo assim, embora o sistema Testa-Treina-Testa (no qual o gerente é testado na habilidade,

em seguida treinado e depois novamente testado) possa gerar alguns tipos de treinamento, outros devem advir do sistema Avalia-Orienta-Avalia (em que se diz ao gerente quais as técnicas de que dispõe e se fornece "feedback" sobre quão bem ele as está usando na situação de trabalho).

Objetivando um programa de desenvolvimento gerencial

Por enquanto procuramos revelar, neste artigo, até que ponto as crenças sobre as necessidades de desenvolvimento gerencial advêm não tanto do que o gerente faz, mas do que ele diz que faz ou do que os outros acham que ele deve fazer. Tentamos demonstrar que as duas coisas não são necessariamente o mesmo, nem geram os mesmos tipos de visão de treinamento. Na figura 3 resumimos nossas descobertas, fruto do trabalho de Turley et al²³ sobre Avaliação de Treinamento. Ela apresenta quatro áreas possíveis de treinamento, dependendo do objetivo ser a satisfação das necessidades individuais ou organizacionais, e da ênfase ser no treinamento prático ou teórico. Os gerentes "senior" da firma estudada e os gerentes de nível médio em treinamento acertaram o ponto-de-vista de que a prática era mais importante do que a teoria e de que o desenvolvimento individual, provavelmente, era mais importante do que o condicionamento organizacional. Em média, eles estavam a favor de um treinamento que enfatizasse fatos e habilidades, o que os levou às áreas A e B. Aqueles com maior conhecimento teórico de desenvolvimento gerencial consideraram as áreas C e D mais importantes. Não se está dizendo que A e B sejam as únicas formas desejáveis de treinamento - na verdade, C e D exercem uma atração intelectual muito maior para especialista em treinamento e para o entusista em desenvolvimento. O que nos parece importante, é o equilíbrio a alcançar entre as necessidades a curto prazo e as exigências a longo prazo, e entre a responsabilidade pelo treinamento da organização e o desejo de desenvolvimento do gerente.

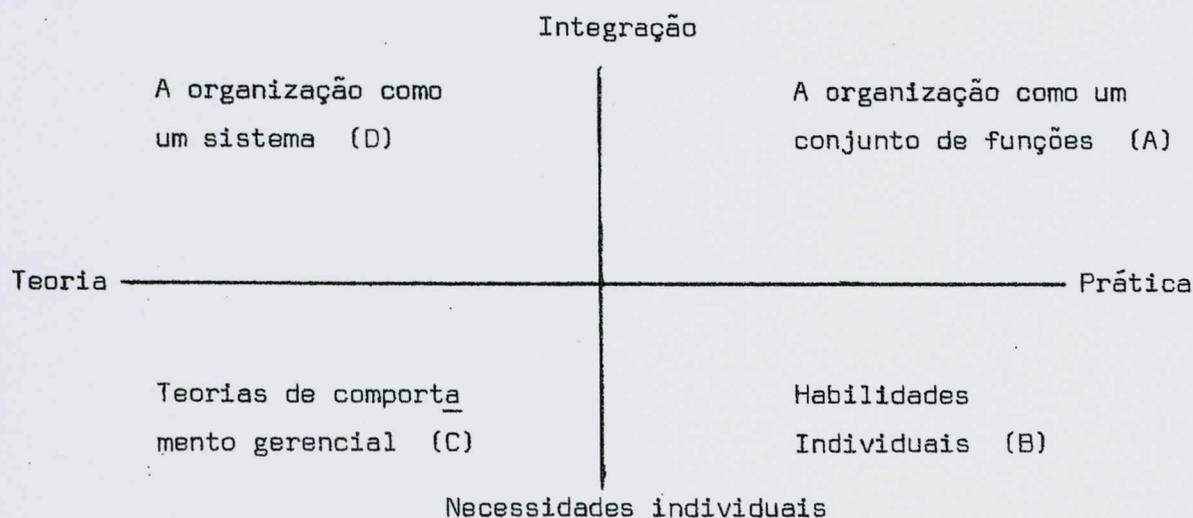


Figura 3 - Quatro tipos de objetivo para o treinamento gerencial.

Teste de Campo

Quando o presidente de uma grande organização procurou o Centro Gerencial com um esquema de treinamento para a sua gerência de nível médio, surgiu-nos a oportunidade de testar esta teoria. Ele queria uma experiência de treinamento que desenvolvesse tanto o potencial gerencial como a compreensão dos problemas envolvidos na administração de 70.000 pessoas através de 10 divisões. Além disto, o presidente dispunha de pouco pessoal neste nível e queria evitar a retirada dos gerentes de seus cargos por mais de uma semana, de forma que, como ele colocou, "os clientes ainda pudessem encontrar as pessoas em seus lugares". Em suma, o programa consistiria de uma semana no Centro Gerencial seguida de três meses, durante os quais, um dia todo por semana, eles estariam livres para trabalhar em projetos. Os projetos consistiam de problemas atuais sentidos pela alta gerência - relacionados à seleção de assessores, métodos de pagamento e lay-out para escritório e para fábrica. Os objetivos acordados do programa eram:

- 1 Ampliar e desenvolver as habilidades gerenciais e o conhecimento dos possíveis candidatos aos cargos mais altos da organização.

- 2 Concentrar-se em resolução de problemas como habilidade gerencial.
- 3 Preparar os participantes para elaboração e apresentação de projetos.
- 4 Verificar se o método de trabalho por projetos é uma forma exequível de desenvolvimento gerencial.

Veremos que os três primeiros objetivos podem ser atendidos pelos exercícios em sala de aula e o trabalho de campo. A semana no Centro Gerencial foi dedicada a: ensinar habilidades de projeto; aumentar o conhecimento da organização, através de estudos de caso; montar as equipes de projeto (os participantes se ofereceram para trabalhar nos projetos que preferissem) e criar um vínculo forte entre os responsáveis pelo projeto e suas equipes. As tarefas de cada responsável pelo projeto (um subordinado direto do chefe da organização) eram: prescrever termos de referência; indicar formas de abordagem; facilitar o acesso a pessoas de relevo e avaliar o progresso, dando orientação quando solicitado.

O responsável de projeto foi convidado a fazer um comentário crítico sobre a qualidade do relatório, durante a sessão de apresentação. Na semana de treinamento reservou-se um tempo para os responsáveis se encontrarem com suas equipes (quatro em cada uma das três equipes) e ouvirem as suas reações iniciais à proposta.

Após a semana inicial, as equipes passaram a trabalhar autonomamente, sujeitas somente a reuniões mensais com os responsáveis e com os membros do Centro Gerencial designados para acompanhar cada projeto. Neste ponto é que se avaliou a força dos exercícios de desenvolvimento de equipe, uma vez que as equipes tinham que lidar com: pressão de tempo, separação geográfica e interrupções causadas por pressões do trabalho ou feriados. O projeto em si tendeu a se tornar um exercício de habilidade de comunicação e julgamento político. Quão radicais deveriam ser os gerentes em suas abordagens? Deveriam eles optar por uma solução paliativa, com probabilidades de aceitação pela maioria das pessoas, ou pela solução preferida do membro mais forte desta parte da organização envolvida? O relatório deveria ser técnico? De fácil leitura? Curto? Humorístico? Quem o leria de fato - e quem iria decidir sobre sua operacioanlidade?

As forças e fraquezas deste enfoque ficaram evidentes no dia das apresentações. Os relatórios, todos de cerca de 10 a 20 páginas sem os apêndices, foram distribuídos uma semana antes e partiu-se do princípio que foram lidos. Cada equipe fazia apresentações curtas (30 minutos), utilizando-se de recursos visuais quando necessário, seguidas de perguntas e comentários. Em seguida, o executivo principal expunha sua relação inicial ao projeto. Estes eventos duravam uma manhã e parte da tarde.

O final da tarde era dedicado à avaliação da experiência, de acordo com dois critérios:

- 1 Se a gerência considerava as soluções apresentadas pelas equipes de projeto passíveis de serem implementadas, ou não.
- 2 Se os participantes sentiram, subjetivamente, que eles obtiveram oportunidades para auto-desenvolvimento.

Estes critérios foram escolhidos, no final do programa, como forma significativa de se abordar a experiência e como oportunidade de mudança para a organização e para os gerentes.

Abaixo listamos comentários feitos pelos avaliadores. Como veremos, têm uma tendência a serem surpreendentemente entusiastas.

O executivo principal ficou satisfeito porque as pessoas foram treinadas sem provocar muito distúrbio no sistema. Resultaram benefícios não só para os treinandos, como para quem eles questionaram - e o executivo principal aprendera um bocado sobre a sua própria organização! Além do mais, ele achava que os projetos forneceriam os meios para se tomar decisões na vida real.

Os responsáveis ficaram satisfeitos por muitas razões. Primeiro, problemas complexos tinham sido explicitados em um documento. Segundo, a despeito de não serem especialistas nos assuntos investigados, as equipes trouxeram nova visão para os problemas. Terceiro, as equipes demonstraram considerável coesão em face

das dificuldades (sem dúvida, ajudadas pela certeza de estarem garantidas por um responsável). Conforme disse um deles: "Tenho consciência de que ocorreu desenvolvimento individual em minha equipe, desde o início do processo, e diria que isto já é o suficiente para justificar o que foi feito". Outro opinou dizendo que o exercício prático de preparar um relatório complicado, em conjunto, seria de valor prático direto para as equipes. Os responsáveis manifestaram bom envolvimento com o trabalho de suas equipes e falaram delas como se estivessem pessoalmente encarregados do êxito do projeto.

O diretor de pessoal considerou que embora barato, em termos de custos visíveis (uma semana no Centro Gerencial), o programa fora dispendioso, em termos de tempo organizacional. Este era o preço que se tinha de pagar pelo tipo de treinamento escolhido. O elemento de ligação de treinamento opinou: ela gastara muito tempo montando o programa mas, esperava que repeti-lo seria mais fácil.

Um gerente senior ficou desapontado com os relatórios. Não deveriam esses relatórios ser a oportunidade para um pouco de iconoclastia? Não deveriam tentar sacudir a burocracia, questionar os princípios nos quais ela se baseava? O desenvolvimento gerencial deveria ser uma excursão e não uma incursão. Neste ponto, o projeto poderia ter reforçado uma "visão fechada" da organização, a qual ele deveria dissipar. Um dos monitores externos também disse que era essencial escolher projetos que colocassem as equipes em contato com áreas e problemas da organização, com os quais não estivessem familiarizadas e que abrissem as suas mentes o suficiente para permitir a ocorrência de desenvolvimento.

Os participantes do curso viram o curso sob um prisma mais prático. O benefício do método foi propiciar oportunidades para a aplicar as lições aprendidas durante a semana de treinamento, para percorrerem toda a empresa e estabelecerem contatos pessoais e informais com onze elementos-chave da organização. É claro que isto poderia ter aumentado o descontentamento pessoal com as deficiências da companhia. Poderia também, ter reforçado o sentimento de impotência e frustração, caso os projetos fossem rejeitados ou ignorados. Contudo, conforme um participante mostrou, o desenvolvimento só ocorre quando se aplica o ensinado no ambiente usual de tensão e pressão.

Seria errado, no entanto, exagerar os aspectos de sucesso deste programa. Há indicações negativas - excluídas as de pouco significado para serem evitadas na sessão de "feedback". Primeiro, por parte dos participantes, ficou um sentimento bem definido de manipulação. Não se assegurou que o relatório dos projetos tivessem consequências operacionais. Na verdade, isto foi especificamente negado, na sessão de apresentação, quando os responsáveis foram unânimes em limitar a expectativa de qualquer "feedback" para aqueles que participaram do projeto como fornecedores de informação, no caso de aprovação oficial das recomendações. Muitos ficaram com a sensação de que estavam se sujeitando a uma experiência (e estavam) e de que poderiam ficar prejudicados em suas carreiras (o que não ocorreu), se apresentassem relatórios que contradissem a "sabedoria" convencional da organização. Os próprios relatórios (em sua maioria) evidenciaram investigação cuidadosa e pensamento claro, mas as recomendações, em geral, eram muito abrangentes e burocráticas - a solução para dois dos três problemas seria uma maior centralização, segundo eles! Embora a riqueza das conclusões eventualmente tenha sido considerada, tanto pelos participantes como pelos responsáveis, como intimamente ligada ao trabalho de campo, houve certa relutância em realizá-lo. Contudo, os três projetos desvendaram anomalias administrativas de pequeno porte, mas de alto custo, as quais, quando corrigidas, provavelmente economizariam algum dinheiro por ano (exemplo: duplicação de registros, registros desnecessários, procedimentos confusos, detalhes exagerados e toda uma semana contábil inadequada).

Devemos lembrar que tal programa não é um substituto da experiência no trabalho. Não se forneceu treinamento algum em habilidades da gerência "senior" (se é que existe), a não ser a oportunidade de examinar um problema usando a rede de informações de um gerente "senior" e entrando em mais detalhes do que ele normalmente teria tempo, mas sem experiência anterior em lidar com problemas similares. Além do mais, não se adquiriu nenhuma experiência na implantação das decisões a que se chegou, talvez o ato gerencial mais difícil.

Pré-condições

Por que foi bem sucedido o programa? Ao que parece existem várias pré-condições:

1 O consultor não deve estar vinculado à organização cliente, de forma que ele possa obter envolvimento e o comprometimento da alta gerência para com o projeto. As chances de sucesso não seriam muito grandes sem este tipo de apoio ao projeto.

2 O gerente de treinamento da organização deve possuir a habilidade gerencial para selecionar projetos que valham a pena ser realizados. Os gerentes "senior", em geral não têm tempo, nem disposição, para analisar e apresentar um projeto com as seguintes características: assunto do momento; exequível no tempo disponível; suficientemente amplo para ser trabalhado através da organização e devidamente específico para que as conclusões sejam avaliadas pela alta gerência.

3 A organização deve ter suficiente dimensão para os próprios gerentes visualizarem a importância das habilidades gerenciais de integração e coordenação para o seu desempenho.

Conclusões

Ao que parece, o teste de campo confirma a hipótese de que os gerentes têm maior possibilidade de desenvolver suas próprias habilidades, se lhes fornecem oportunidades de desenvolvimento, ao invés do treinamento. Quando perguntados se teriam preferido três semanas no Centro Gerencial sem o projeto, a resposta unânime foi "Não". Estariam contados os dias dos demorados programas contemplativos, se todos os gerentes fossem como esses! Confirma, também, a proposição original deste artigo, de que o treinamento deve basear-se nas necessidades gerenciais, conforme percepção dos gerentes, ao invés de nas necessidades de desenvolvimento, fruto da percepção dos treinadores. É verdade que os gerentes de treinamento podiam controlar o campo de visão dos treinandos, através da seletividade nos projetos. O papel dos responsáveis, entretanto, conforme definimos aqui, era facilitar a aprendizagem e não restringi-la. Os treinandos desenvolveram habilidades individuais de levantamento

de dados, de entrevistas, de análise e resolução de problemas e adquiriram um maior conhecimento do trabalho nos outros departamentos - o que parece validar a proposição desenvolvida em *Thurley et al*²³ (já abordada neste artigo).

Pode se constatar algumas coisas, a partir das evidências apresentadas:

1 Pouco se sabe sobre o que o gerente realmente faz. Em geral os estudos se baseiam em conhecimentos relatados.

2 Até agora, pouco se fez para a captção de percepção subjetiva dos problemas de trabalho. Os estudos recentes de Rosemary Stewart ajudam a focalizar as diferentes normas de trabalho percebidas - e conseqüentes necessidades de treinamento.

3 Devemos prestar atenção na distinção entre a informação sobre o que o gerente faz, com base na observação, e as prescrições na literatura sobre o que ele deve fazer.

4 Devemos distinguir entre o que se pode fazer na sala de aula no trabalho, o que pode ser feito na sala de aula fora do trabalho e o que não pode ser feito de forma alguma em sala de aula.

Devemos reconhecer que pode haver diferença entre o que os orientadores de desenvolvimento desejam para o gerente e o que ele deseja para si mesmo, de maneira que possamos formular um plano de ação que englobe ambos os tipos de treinamento.

REFERENCIAS

1 T Burns, "The Directions of Activity and Communications in a Departmental Executive Group", *Human Relations*, Vol 7. No 1. 1954. pp 73-97.

2 D Graves, "The Impact of Culture upon Managerial Attitudes, Beliefs and Behaviour in England and France", *Journal of Management Studies*, Vol 9, No 1, February, 1972, pp 40-56.

- 3 R J Beishon and A W Palmer, "Studying Managerial Behaviour", *International Studies of Management and Organization*, Vol 2, No 1, Spring 1972, pp 38-63.
- 4 R Wilkie and J N Young, Report to the Furniture and Timber Industry Board on Managerial Behaviour, published, in part, in the *International Studies of Management and Organization*, Vol 2, No 1, Spring 1973, pp 65-84.
- 5 R Stewart, *Managers and Their Jobs*, Macmillan, 1967.
- 6 D Graves, *op cit*.
- 7 T Burns, *op cit*.
- 8 H Mintzberg, "Managerial Work: Analysis from Observation", *Management Science*, Series B, Vol 18, No 2, 1971, pp 97-110.
- 9 F Heller, *Managerial Decision-Making*, Tavistock, 1971.
- 10 J Dubois, "Les Cadres comme on les Voit", *Revue de L'Action Populaire*, Nos 183 and 184, 1965.
- 11 J Kelly "Marks of the "Effective" Manager", *The Manager*, February 1965, pp 37-41.
- 12 C Sofer, *Men in Mid-Career*, Cambridge University Press, 1970.
- 13 H Boettinger, "Is Management Really an Art", *Harvard Business Review*, January-February, 1975.
- 14 R Stewart, *Contrasts in Management*, McGraw-Hill, 1976.
- 15 K McLennan, "The Manager and his Job Skills", *Academy of Management*, September 1967, pp 235-45.
- 16 D L Marples, "Roles in a Manufacturing Organization", *Journal of Management Studies*, Vol 5 No 2, May 1968, pp 183-204.
- 17 F E Fiedler, *Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York, 1967.
- 18 W E Henry, "The Business Executive: The Psycho-Dynamics of a Social Role", *American Journal of Sociology*, Vol 54, No 4, January, 1949, pp 286-91.

- 19 E E Ghiselli, paper in *the American Psychologist*, Vol 18. No 10, 1963, pp 631-42.
- 20 H Muller, *The Search for the Qualities Essential to Advancement in a Large Industrial Group. An Exploratory Study*, Carel Van Bylandtlaan, 30 The Hague, Netherlands, 1970.
- 21 R N Rapoport, *Mid-Career Development*, Tavistock Publications, 1970.
- 22 J Scholefield, "The Effectiveness of Senior Executives", *Journal of Management Studies*, Vol 5. No 2, May 2968, pp 219-34.
- 23 K E Thurley et al, "Report on Training Evaluation in a Large Organization", *Training Research Bulletin*, Air Transport and Travel Industry Training Board, Vol 6, No 2, 1975.
- 24 D Graves, "Management Development - The Case for Self-Help", *Journal of European Training*, Forthcoming.
- 25 K E Thurley and D Graves, "Decisions and Personalities", *Management Today*, September 1970; K E Thurley and D Graves, "Decision-Making Education - a Recent Experiment", *Industrial Training International*, December 1970.