# O INCREMENTALISMO COMO PROPOSTA ALTERNATIVA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

MARGARIDA MARIA COSTA BATISTA

*1. Apresentação; 2. O papel do profissional de DRH.*

> "O executivo é sempre visto como um espécime estranho. Ele tem de possuir a paciência de Jó, a acuidade nos negócios de John Paul Getty, a força de Sansão, e a bondade e o amor de Jesus Cristo. E a despeito de tudo isto ainda se espera que seja um bom ser humano. Como pode o executivo realmente ser todas essas coisas?"
>
> (Ty Baines)

## 1. *Apresentação*

O convívio com a área de recursos humanos, há cerca de duas décadas, na condição de consultora, professora e pesquisadora me encorajou a apresentar este trabalho.

Não se trata de um trabalho puramente teórico; tampouco é ele apenas um relatório de pesquisa ou de consultoria. Na verdade, ele é, em parte, teórico; as reflexões e conceitos que apresento, no entanto, são em grande parte induzidos da realidade e elaborados a partir da minha experiência como consultora e professora; além disso, alguns depoimentos aqui apresentados e analisados resultam de pesquisas realizadas pelo Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público (ISP) da UFBA e de avaliações feitas no curso — ou *a posteriori* — de programas de desenvolvimento gerencial conduzidos por esse mesmo centro.

De modo geral, os programas de desenvolvimento gerencial têm desservido a sua clientela, às organizações a que estes pertencem e, em particular, aos setores de desenvolvimento de recursos humanos (DRH).

* Professora colaboradora do Mestrado em Administração da Universidade Federal da Bahia e consultora do Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público (ISP) da Universidade Federal da Bahia. (Endereço da autora: Av. Ademar de Barros, s.n. — Pav. 4 — 40.000 — Ondina — Salvador, BA.)

A. Por que desservido à clientela:

- porque a ilude com conceitos, princípios, técnicas, esquemas lógicos, racionais, acadêmicos, sem qualquer relação com suas funções, encargos e problemas cotidianos;
- porque também a ilude com modelos e esquemas recém-lançados no mercado, tipo a "última palavra" ou "receita miraculosa", envolvidos em belas embalagens de venda;
- porque a desajusta no seu contexto, quando da volta ao trabalho, na medida em que não encontra correspondência entre os conceitos estocados em suas cabeças e a sua realidade;
- porque, e por fim, a desilude do treinamento, sem validade e viabilidade prática, passando a negá-lo e a desprestigiá-lo como função organizacional.

B. Por que desservido às organizações:

- porque elevam demasiado o nível de suas expectativas em relação aos treinados, dos quais passam a esperar o milagre da transformação de uma realidade sem qualquer potencial, vontade ou viabilidade de mudanças;
- porque a repetição constante dessa situação aumenta o descrédito do treinamento e contribui para que esse seja usado como álibi para justificar os desvios de recrutamento para os programas de treinamento e de utilização posterior dos treinados;
- porque, e em conseqüência, os custos do treinamento passam a ser muito altos em relação aos benefícios dele decorrentes.

C. Por que desservido aos órgãos de DRH:

- porque contribuem para sedimentar os estereótipos negativos em relação ao órgão e aos profissionais de DRH;
- porque contribuem para diminuir os seus espaços de poder e o seu acesso à cúpula da organização;
- porque, e em conseqüência, eles passam a desenvolver uma atividade marginal e de importância questionável na organização.

As razões expostas acima têm um eixo central, um ponto comum. Os programas de treinamento de executivos, de um modo geral, acham-se divorciados da realidade das organizações, apresentando-se como parâmetros de difícil, quando não impossível aproximação.

O distanciamento realidade organizacional $\times$ programas de treinamento de executivos, na verdade, é antigo. Para esse distanciamento terão contribuído os ensinamentos:

- da escola clássica de administração que, dentre outras coisas, enfatiza a separação estrita entre técnica e política, reservando ao administrador o mundo da técnica e vendando-lhe o acesso ao mundo político;

- da escola comportamental, que acena com a mudança da cultura e valores prevalecentes na organização, a começar pelo comportamento individual de seus dirigentes;

- da corrente mais recente do planejamento estratégico, que advoga a abordagem das questões organizacionais e administrativas pela visualização antecipada dos fatos econômicos e sociais do contextos maior onde se situa a organização.

Na verdade, esses ensinamentos trazem em si determinados pressupostos cuja explicitação se impõe para melhor compreendermos o distanciamento referido (realidade organizacional $\times$ programas de desenvolvimento gerencial). Tais pressupostos são:

- o homem é governado pela razão e, em conseqüência, a racionalidade permeia e domina as organizações produtivas, sejam elas públicas ou privadas;

- é possível ao homem prever todos os problemas e acontecimentos do mundo organizacional e, conseqüentemente, evitar as situações indesejáveis;

- a utilização de um esquema racional de análise da situação e o planejamento de ações futuras, por si assegura os resultados desejados em termos de eficiência e eficácia das organizações;

- mudanças de atitudes, valores, comportamentos, quando ocorrem a nível dos segmentos gerenciais, têm um natural e conseqüente efeito multipicador na organização, mudando-lhe a configuração e o clima;

- a vontade pessoal de transformar e ordenar os fatos administrativos e os instrumentos fornecidos pela técnica gerencial, desde que associados, são, por si, suficientes para assegurar as mudanças desejadas no desempenho, clima e cultura organizacionais.

Tais pressupostos resultam, na verdade, de uma ótica distorcida dos fatos e são uma grosseira simplificação da realidade, cujos contornos são bem outros. Na verdade:

- a interferência dos fatores políticos vem-se revelando freqüente no mundo das organizações, em particular as do setor público; o mundo político é mutável por excelência e a administração tem um conteúdo político acentuado, diferentemente do que se acreditou e afirmou nos seus prinmórdios;

- é cada vez maior a diversidade dos recursos humanos chamados a contribuir com suas especializações em projetos e empreitadas organizacionais e, em conseqüência, mais difícil e desafiante a missão de administrá-los e desenvolvê-los;

- é crescente a dependência entre organizações, para não dizer países, o que implica múltiplas vinculações, lealdades divididas, e decrescente poder e influência de seus dirigentes sobre os destinos da organização;

- a instabilidade e dificuldade de previsão de fatos e problemas, não raro gerados pelo próprio desenvolvimento tecnológico, é uma constante na vida das organizações;

- em tal contexto, o que seus dirigentes têm conseguido são pequenas mudanças que, aos poucos e incrementalmente, poderão modificar a configuração dos fatos da administração.

Nessa ambiência de mudanças, incertezas e instabilidades ainda persiste a crença no treinamento formal e nos ensinamentos acadêmicos ministrados em sala de aula, em cursos, como capazes de operar o milagre de crescimento individual e do desenvolvimento organizacional. Na verdade, tal orientação tem contribuído para a proliferação de executivos e dirigentes "instruídos" e "bem falantes", bem-informados das últimas técnicas administrativas, porém desajustados, desajudados e incompreendidos em suas organizações.

*Por que e em que medida são os executivos desajudados, desajustados e incompreendidos?* Porque — e apenas pelos caminhos da própria intuição é que eles têm enfrentado essa realidade que descrevemos — nesse enfrentamento revela-se um perfil que em muito se distancia das expectativas do mundo acadêmico e do perfil por este construído e "vendido" em livros, pacotes e salas de aulas.

Em 1975 Schon e Argyris lançaram livro intitulado *Teoria na prática: aumentando a eficácia profissional,* em que distinguiam a teoria esposada da teoria em prática, observando que, não raro, a teoria que as pessoas usam ou praticam nas organizações está bastante distanciada daquela que elas próprias defendem e adotam no discurso.

Defendo a tese de que o irrealismo e conseqüente sobrecarga de expectativas quanto ao desempenho do papel do executivo teriam gerado as teorias esposadas a esse respeito e seu desencontro com as teorias praticadas no desempenho do papel.

Pesquisa exploratória realizada em 1969 com administradores de topo e de nível intermediário do governo do estado da Bahia registra depoimentos ilustrativos das pressões de pessoas ou grupos de dentro ou de fora da organização, sobre o administrador (secretários de estado, alguns, diretores de departamento, outros). Quanto à mais freqüente das pressões — pedido de emprego — os entrevistados revelam uma atitude dúbia: ao mesmo tempo que dizem dar-se bem com os políticos, admitir e compreender as pressões, procuram eximir-se da responsabilidade de aceitá-las, alguns alegando sua condição de titular de órgão técnico, pretensamente imune a influências políticas.[1]

Nessa mesma pesquisa, indagados sobre planejamento, esses mesmos administradores demonstram conceber essa atividade como acadêmica, dispensável ou adiável, referindo-se, um deles, ao fato de que "praticamente, o que acontece é a resolução imediata dos problemas, à medida que surgem."[2]

Ora, esses depoimentos em torno de duas das funções do administrador, consideradas básicas e encaradas, não raro, de forma ortodoxa por diferentes escolas e teorias organizacionais — a seleção e o planejamento — são sintomáticos

[1] Batista, Margarida Maria Costa. Liderança administrativa. *Compêndios de Administração Pública,* Salvador. UFBA/ISP. 6:169-70, 1969.
[2] Id. ibid. p. 163.

da postura real do administrador em relação às mesmas, e dos conflitos daí oriundos entre a teoria esposada e a praticada pelos administradores.

O perfil ideal traçado para o executivo, por força de teorias esposadas, e adotado em programas de treinamento e desenvolvimento, em muito difere da sua conduta real. Na verdade:

- o executivo é, antes de tudo, um equilibrista circense que caminha sobre uma teia de expectativas as mais diversas, e não raro conflitantes, de superiores, subordinados, colegas, assessores etc., em direção a um objetivo;

- o executivo aprende a desenvolver toda uma estratégia de caminhada, escolhendo, nesse curso, os melhores atalhos para chegar, o mais rápido possível e a salvo, àquele(s) objetivo(s); para tanto, ele desenvolve o seu próprio esquema de análise (sua carta de navegação) que o ajuda nesse percurso;

- o executivo é um determinado, que acredita e persevera no(s) objetivo(s) e por isso caminha sempre na sua direção;

- o executivo é levado, constantemente, face à pressão das mudanças, a mudar de rumo e objetivos, manifestando-se aos olhos de muitos como um errático, mas sendo efetivamente um *muddler with a purpose,*[3] para usar a expressão de Wrapp,[4] tomada por empréstimo de Lindblom;

- o executivo é, apesar do contexto em turbulência em que vive e absorve, um otimista que acredita que chegará lá, embora mudando sempre o curso e não raro os objetivos.

Nesse contexto, o executivo enfrenta não apenas problemas, equacionáveis e solúveis, mas também alguns dilemas não raro de difícil, quando não impossível, equacionamento e solução. Dentre eles, formular decisões rápidas, sem prescindir de uma cuidadosa análise dos fatos; absorver a turbulência, manifestando-a no próprio comportamento e, ao mesmo tempo, direcioná-la e diminuir-lhe os efeitos; formular decisões rápidas, ao tempo em que busca a participação e o consenso do grupo de seus auxiliares e assessores.

Em tais circunstâncias, configura-se um fosso — que tende a ser crescente — entre a realidade das organizações públicas e empresariais e o mundo do saber e da técnica administrativos.

Os desencontros entre a realidade das organizações públicas e empresariais e o mundo do saber e da técnica administrativos têm sido objeto de rótulos, interpretações e análises as mais diversificadas, ao longo dessas duas últimas décadas. Lindblom e Braybrooke opuseram ao modelo da racionalidade pura, proposto pelos estudiosos e teóricos da política pública, o do incrementalismo praticado pelos responsáveis pela condução dessa mesma política.[5] Mintzberg intitula *fato administrativo* o papel efetivamente desempenhado pelo dirigente no mundo orga-

[3] Equivale a confuso, embora com um objetivo definido.
[4] Wrapp, H. Edward. Good managers don't make policy decisions. *Harvard Business Review,* Boston, Ralph F. Lewis, ed. 62(4):8-20, July/Aug. 1975.
[5] Mintzberg, Henry. The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review,* Boston, Ralph R. Lewis, ed. 53(4):49-61, July/Aug. 1975.

nizacional; ao tempo em que designa *folklore administrativo* o papel desse mesmo dirigente, conforme descrito nos compêndios de administração.[6]

Nesse cenário, as propostas de formação e desenvolvimento de executivos e gerentes têm-se situado mais no campo da racionalidade pura e do folclore administrativo, para usar a expressão de Mintzberg.

Poder-se-á argüir, e com razão, que uma das funções dos programas de treinamento é modificar essa realidade por via da formação de agentes de mudança.

Questiona-se, por outro lado, o potencial de influência do dirigente como agente de mudança em organizações cada vez mais complexas e interdependentes. F. Sherwood observa que a liderança hierárquica leva consigo forte dose de responsabilidade e uma capacidade rapidamente decrescente de influenciar acontecimentos centrais para o cumprimento daquela responsabilidade.[7]

O dirigente, seja ele de topo ou de nível intermediário, tende a sentir-se ameaçado com a responsabilidade que lhe é imposta como agente de mudança. Neste particular, é sintomática a reação de treinandos em muitos dos programas de treinamento realizados pelo Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público (ISP) da Universidade Federal da Bahia — em que se destacam dirigentes e assessores — quando se referem ao desempenho do papel de agentes de mudança em suas respectivas organizações.

O desafio que se apresenta, portanto, aos responsáveis pela elaboração e condução de programas de desenvolvimento gerencial, é o de buscar novos esquemas teóricos e metodológicos, a tal distância da realidade, que possam servir de parâmetro para modificá-la e dela não se afastem a ponto de inviabilizar por completo qualquer proposta de mudança.

Impõe-se, face a essas circunstâncias, uma revisão do papel do profissional e dos órgãos de DRH no desenvolvimento de gerentes e executivos de organizações, e uma ampliação (ou, se preferem, uma diversificação) do conteúdo, e da metodologia dos programas de treinamento e desenvolvimento de gerentes e executivos.

Subscrevemos a tese de Lindblom, segundo a qual o desenvolvimento das organizações se faz incrementalmente, isto é, de forma desordenada e oportunística, ou seja, no ritmo dos acontecimentos, com pequenos e crescentes acréscimos.

Em tais condições, parece-nos lógico que o desenvolvimento de executivos (responsáveis pela condução dessas mesmas organizações) tenha de processar-se em sintonia com esse contexto, e em ritmo correspondente, ou seja, também incrementalmente.

Se algum papel cabe ao profissional de treinamento, ele terá de situar-se preponderantemente nos limites do apoio ao executivo no próprio ambiente organizacional, de forma a ajudá-lo a melhor compreendê-lo (o ambiente), e explorar-lhe o potencial e recursos disponíveis. Nessas circunstâncias os cursos, seminários e outros programas do gênero deixarão de ter uma função central e norteadora no desenvolvimento do executivo.

[6] Sherwood, Frank P. The American public executive in the third century. *Public Administration Review*. Washington, Dwight Waldo, ed. 36(5):586-91. Sept./Oct. 1976.
[7] Farnswoorth, Terry. *Formação e treinamento de executivos na empresa*. São Paulo, McGraw-Hill, 1976. p. 105.

O papel do profissional de DRH é crucial na identificação e mobilização das forças da ambiência organizacional.

É significativo o depoimento do autor inglês Terry Farnswoorth: "(...) a mais valiosa de todas as arenas de treinamento é o seu próprio ambiente de trabalho."

"É no próprio ambiente do cargo, com todas as suas pressões e desafios, que tem lugar o aperfeiçoamento mais eficiente e não na atmosfera rarefeita da sala de conferências onde a virtude não ganha prêmios e onde se pode errar à vontade."[8]

E efetivamente é rico o potencial e instrumental de aprendizagem disponível na própria organização, na dinâmica do seu cotidiano.

Lamentável é que muito poucos dirigentes dele se dêem conta e que os profissionais de DRH tão pouco ou quase nada incursionem por esses caminhos, assessorando aqueles na identificação, mobilização e desenvolvimento das forças da ambiência organizacional.

As situações de aprendizagem nessa ambiência configuram-se:

- no relacionamento do executivo com seu chefe imediato;
- no seu relacionamento com os escalões intermediários e com os ocupantes de cargos técnicos e de assessoramento;
- no envolvimento com projetos e atividades;
- no desempenho de competências progressivas de chefia;
- na rotatividade de cargos e funções.

A. Relacionamento do executivo com seu chefe imediato

O relacionamento do executivo com seu chefe imediato é fundamental no processo de desenvolvimento. O testemunho de um entrevistado em pesquisa recente realizada em determinada empresa baiana é bastante ilustrativo: "considero decisivo para o desenvolvimento de um executivo o apoio que ele possa obter do seu superior imediato. Considero-me uma pessoa competente, mas estou consciente de que, se consegui chegar onde cheguei, na minha idade, isso deveu-se à sorte de ter trabalhado com o meu chefe, que não me temia, não se sentia ameaçado e praticava comigo um jogo aberto; quando ele foi guindado a uma posição mais elevada eu estava absolutamente preparado para substituí-lo."[9] Os conhecimentos, a experiência e as características de personalidade do chefe imediato, a exemplo de segurança, autoconfiança, são, fora de dúvida, decisivos para que a situação de aprendizagem se efetive. Não temer a concorrência do subordinado, estimular-lhe o crescimento, saber extrair dele todo

[8] Sondagem realizada em empresa *bancária* para efeito de planejamento de programa de desenvolvimento de executivos.

[9] Wilmotte, Raymond; Morgan. Philip I. & Baker, H. Kent. Using the brain as a model to increase rationality in organizational decision-making. *Management Review*, New York, AMA, 73(2):62-5, Feb. 1984.

o seu potencial e talento, são condições que favorecem e apressam o processo de desenvolvimento individual.

B. Relacionamento do executivo com os escalões intermediários, técnicos e assessores

Os escalões intermediários, os técnicos e assessores do executivo desempenham também uma importante função na sua formação e desenvolvimento, na medida em que lhe apresentam alternativas técnicas e operacionais para subsidiar-lhe as decisões. Eles são o parâmetro que ajuda o executivo a ver, analisar e decidir. Representam, portanto, o apoio técnico.

Porque trazem a visão e contribuição técnica, se contrapõem ao papel e conteúdo político da função executiva e, nesses termos, são o parâmetro de oposição que propicia ao executivo o exercício da capacidade de negociação e solução de conflito entre o mundo técnico e o mundo político.

Em artigo recente publicado na *Management Review,* Raymond Wilmotte, Philip Morgan e Kent Baker indicam o cérebro como um modelo para aumentar a racionalidade no processo decisório organizacional. Referem-se os autores aos dois hemisférios do cérebro, o direito, que indica a necessidade de tomar uma decisão e o esquerdo, que proporciona informação para que a decisão seja tomada. Os dois hemisférios, embora bastante diferentes nas suas características, completam-se e são indispensáveis para o funcionamento do cérebro. Na organização, segundo os autores, existe um processo similar, em que os executivos correspondem ao hemisfério direito e os analistas ao hemisfério esquerdo, ambos fundamentais para o desenvolvimento das atividades e atingimento dos objetivos organizacionais. Ao contrário do que ocorre com o homem, cujo cérebro possui mecanismos de controle que atuam de forma a garantir o funcionamento harmônico e complementar dos dois hemisférios, as organizações ainda carecem de mecanismo semelhante, de forma a poderem operar em um sistema de pensamento bimodal. Concluem os autores que "o desafio para a administração está em encontrar maneiras de possibilitar uma interação eficaz entre os dois modos de pensar".

A idéia que se defende neste trabalho, em particular, é que a própria dinâmica do relacionamento executivo-assessor poderá propiciar o aprendizado que deverá gerar esse sistema de pensamento bimodal.

C. Projetos e atividades organizacionais

Projetos e atividades organizacionais poderão constituir-se em instrumentais valiosos na formação e desenvolvimento de executivos e tanto mais valor terão quanto mais ricos e desafiadores forem na sua natureza e conteúdo. Se demandam, no seu curso, uma diversidade muito grande de contatos e enfrentam dificuldades na implementação são, por conseguinte, um vasto campo para aprendizagem.

D. Competências progressivas de chefia

As oportunidades de ascensão na hierarquia, quando existem e se efetivam, configuram-se em situações de aprendizagem para aqueles que são contemplados com promoções e acessos.

A idéia, desenvolvida por Frank Sherwood, a partir de Corson e Paul, é que os cargos de direção, à medida que se ascende na hierarquia, acrescentam um nível mais completo de responsabilidade, que se soma às do anteriormente ocupado.

O desempenho de graus crescentes de dificuldade e responsabilidade, a começar daquele que trabalha sozinho, passando pela chefia de linha e pelos escalões intermediários, até ao exercício da liderança de topo, representa todo um processo de desenvolvimento de competências progressivas no próprio ambiente de trabalho. Situações como essa têm ocorrido com alguma freqüência em empresas, essencialmente as bancárias; é o caso de jovens que ingressaram nessas organizações em cargos subalternos e foram sucessivamente guindados a outros cargos, de maior complexidade, ascendendo a chefias, até atingirem postos de comandos situados próximos ao topo da organização.

E. Rotatividade de cargos e funções

Quanto maior o repertório de experiências vividas, maiores as oportunidades de aprender e desenvolver-se. Mesmo os cargos que se situam em um mesmo nível hierárquico oferecem nuanças, diferenças, e exigem, em conseqüência, qualificações específicas. Cargos e funções técnicos, de assessoramento, têm um conteúdo diferenciado daqueles de direção e gerência. Aquele que passou por vários cargos e funções tem maiores oportunidades de desenvolvimento. O fato de ter desempenhado outras funções não apenas dá à pessoa conhecimentos adicionais em outras áreas, bem como permite-lhe ampliar a ótica e exercitar empatia em relação aos ocupantes de cargos cujos problemas já teve oportunidade de vivenciar. Ampliar-se, dessa forma, e mediante a diversificação da experiência pessoal,[10] o leque de competências necessárias ao desempenho do papel executivo, incluindo-se nelas não só as relativas ao conhecimento técnico, mas também aquelas que têm a ver com atitudes, valores e que viabilizam o relacionamento interpessoal do executivo no exercício de suas funções.

2. *O papel do profissional de DRH*

Nesse contexto, o papel do profissional de recursos humanos poderá ser bastante diversificado e deverá exercitar-se:

- junto às chefias, assessorando-as e ajudando-as no desenvolvimento dos seus subordinados, na identificação e na seleção de futuros ocupantes de cargos de chefia e assessoramento;

[10] Ver, a respeito, Sherwood, Frank P. Desenvolvimento de recursos humanos no governo federal norte-americano. In: *Desenvolvimento de recursos humanos: teoria e prática.* Salvador, UFBA/ISP, 1982. p. 41-6.

- junto ao executivo, no assessoramento para formulação e execução de diretrizes relativas à formação e desenvolvimento de recursos humanos para a organização e no exercício da consultoria individual para o melhor desempenho do seu papel;

- na preparação de seminários para planejamento do desenvolvimento individual e profissional dos diferentes níveis de chefias;

- na identificação de formas e condições de apoio para a implantação de planos de desenvolvimento individual;

- na promoção de reuniões e seminários internos para discutir e rever o papel do executivo e as competências necessárias ao seu desempenho.

Na condição de assessor o seu poder de influir é relativo e depende não só das suas próprias qualificações, como do comportamento e atitude dos dirigentes a quem assessora, da própria equipe com que conta e das condições gerais prevalecentes na organização.

As formas e condições de apoio para implantação dos planos individuais de desenvolvimento não se restringem a cursos e seminários. A realização de estágios, a aquisição e divulgação de livros, projetos, legislação ou qualquer documentação pertinente ou relacionada com as atividades desenvolvidas pelos dirigentes na organização constituem, igualmente, instrumentais de apoio ao seu desenvolvimento.

Embora defendamos a tese de que os cursos e seminários não têm um papel central no desenvolvimento de executivos, reconhecemos-lhes a importância e funcionalidade. Eles propiciam contatos e articulações dos executivos com seus pares; a inspiração para solução de alguns problemas organizacionais não raro surge desses contatos. A deflagração e início de um trabalho em rede, em que o intercâmbio das informações, projetos e atividades poderá transcender os cursos e seminários, evidencia também a funcionalidade de tais eventos. Eles têm também uma função terapêutica e de *relax* para o executivo, na medida em que lhe propiciam uma mudança de cenário e um desligamento temporário dos problemas de seu cotidiano funcional. Por fim, não há negar que a exposição do executivo a teorias e esquemas racionais poderá ajudá-lo na interpretação e configuração da sua realidade organizacional e funcional e inspirá-lo na busca de idéias e formas de encaminhamento de problemas por ele vivenciados. O profissional de RH poderá, por outro lado, influir na melhor utilização de cursos e seminários como instrumentos de apoio: em primeiro lugar, na própria escolha e indicação dos cursos e seleção da clientela adequada para os mesmos; em segundo lugar, e sempre que possível, na sugestão de temas a serem discutidos e de pessoas da própria organização (de preferência chefes dos treinandos) para apresentá-los.

O planejamento do desenvolvimento individual e profissional, quando bem conduzido e antecedido de um trabalho de clarificação de valores, identificação e conscientização de potencial e competências, tem-se revelado um valioso instrumento para o desenvolvimento de executivos. Um trabalho nessa linha poderá ser completado com o assessoramento ou consultoria individual ao executivo

para o desempenho de seu papel, o que deverá ser feito em seu próprio *habitat,* no curso de suas atividades. O convívio ou a proximidade do profissional de RH com o executivo, o acompanhamento e avaliação de seu desempenho caracterizam uma situação de aprendizagem que, quando bem utilizada, pode ser das mais ricas.[11]

Seminários, reuniões e entrevistas com pares ou com a participação de outros segmentos da organização podem ser conduzidos de forma a proporcionar a análise e sistematização do papel do executivo. Revelam-se sobremodo úteis na medida em que são incorporados como atividade permanente da organização, e que permitem o acompanhamento das expectativas, representando, assim, um poderoso reforço para o desempenho daquele papel.

Evidente que todos esses meios e instrumentos dependem, como já assinalamos, do potencial de crescimento de cada um e das condições que a própria organização possa oferecer como ambiência educativa. Por maior, porém, que sejam o potencial do indivíduo e as condições da organização, o desenvolvimento de executivos, notadamente no setor público e na cultura brasileira, terá de processar-se numa ambiência em que as limitações e pressões naturais conduzam a avanços e recuos, que somados, e ao longo do tempo, terão contribuído para um melhor desempenho das nossas organizações. Já é tempo de despertarmos para a disfuncionalidade dos modelos e esquemas acadêmicos, ortodoxos e racionais. A realidade executiva está longe de ser linear; ela é, em grande parte, política e essencialmente dinâmica, e é dentro dela e com esses contornos que o executivo poderá desenvolver-se.

Quanto aos profissionais de RH, não é tampouco pacífico o desempenho do seu novo papel.

Também eles terão muito a aprender e a aperfeiçoar, quanto ao seu desempenho, que começa a delinear-se como viável e de maior funcionalidade para a realidade das organizações. As dificuldades são grandes. Por paradoxal que pareça, a crença dos próprios dirigentes de que treinamento equivale a cursos e seminários tem-se revelado um dos grandes obstáculos à aceitação de uma nova abordagem do desenvolvimento gerencial.

Será igualmente longo o caminho a percorrer e incremental o progresso do profissional de recursos humanos, como tem sido e pode ser o desenvolvimento das organizações e dos seus dirigentes.

*Summary*

This article presents an alternative proposal of executive and manager development that should occur in consonance with the context where executive and managers work.

It is suggested a substantial review in the role of the professionals and sectors of Human Resource Development in planning and implementing Executive and Manager Development Programs. Actually these programs are calling for a

[11] Id. ibid. p. 19.

modification in content and methodology in terms of being closer to organization reality. In order to be more effective these programs should inspire themselves in Lindblom's incrementalism, that is, follow the rhythim of events, back and forth, but going toward a better performance. The author suggests that some essential features should be emphasized in those trainning programs: the chain of executives and managers' relation ships in the organization (with the immediate superior, with the middle levels, staff and technical people), the projects and other organizational activities, the progressive competencies in management, the job rotation.


