

# Desenvolvimento e Treinamento Gerenciais: Alternativas para a modernização

Zani Edna Andrade Brei

Pedagoga pela UFMG, especialização em Administração Pública pela FGV  
Técnica da FUNCEP

O Administrador Público não está preparado para o exercício de suas funções. Esta afirmação é feita frequentemente pela imprensa escrita, no rádio e na televisão, em congressos e simpósios e até mesmo no âmbito das próprias instituições públicas.

Daí, uma pergunta importante surge: será que os próprios administradores públicos têm essa percepção? Será esta uma necessidade realmente sentida por esse grupo de gerentes?

Não se dispõe de dados que comprovem qualquer afirmação a respeito, porém, um fato existe: na área pública, é notório que, salvo raríssimas exceções, o estrato funcional de gerentes não pressiona nem age de forma a criar condições para sua maior profissionalização. Isso leva a crer que o nível de consciência a respeito é inexistente, muito baixo ou insuficiente para gerar volume de ações adequadas à solução do problema.

Por outro lado, ouve-se também com frequência a crítica de que a administração pública brasileira precisa, com urgência, desenvolver esforço no sentido de atingir maior organicidade e eficácia em suas ações, adequando-se ao novo tipo de sociedade e de necessidades hoje existentes no País e que, portanto, o “repensar” a administração pública constitui uma atitude necessária e indispensável.

Mas, quem deve “repensar” uma administração, quando ela vai mal: o meio acadêmico? Os institutos de pesquisas? As empresas de consultoria? Os consultores autônomos? Pode-se afirmar que estes também. Porém, quando uma empresa vai mal e necessita rever seu negócio, suas políticas e estratégias e até mesmo seus processos internos de trabalho, quem assu-

me a responsabilidade pela solução do problema, em primeiro lugar, são os seus DIRIGENTES. Obviamente, os conhecimentos a respeito produzidos pelo meio acadêmico ou por qualquer área que ao assunto se dedique, constitui fonte importante de realimentação mas, nunca, elemento substitutivo.

Em relação à administração pública brasileira, instituições e pessoas têm se detido em pensá-la ou repensá-la. No entanto, apesar disso, não tem sido ela alterada de modo significativo. Como explicar a questão?

Procurando identificar quem deve repensar a administração pública, pode-se já afirmar que, se a administração pública vai mal, não cabe somente ao meio externo repensá-la. Tal tarefa, situada como ato responsável e conseqüente, deve ser papel de todos os membros dessa administração. Situados cada administrador e cada servidor público como sujeito não só de suas próprias decisões como também da história da administração de que participam, conclui-se que qualquer verdadeira mudança na administração pública brasileira só pode ser fruto da ação consciente e livre de todas as pessoas que a compõem.

---

*Crenças e valores dificultam as mudanças com a agilidade que o desenvolvimento requer. Contudo, não impedem que tais mudanças ocorram*

---

Um órgão público não é massa anônima e acéfala, por mais que dê essa impressão. O que faz a administração pública ser o que é, são exa-

tamente os valores e atitudes dos responsáveis por ela e dos que dela participam. Se existe deterioração ela tem sua causa nos padrões de pensamento e comportamento que vieram gerando o tipo de cultura hoje vigente na administração pública.

Contudo, alterar esse estado de coisas exige uma liderança que obviamente cabe aos que detêm o poder de, pela posição que ocupam, deflagrar e disseminar processos de mudanças: os administradores públicos.

Torna-se agora possível associar os dois temas: “A preparação de gerentes” e o “repensar” da administração pública.

Para que preparar gerentes, se não para querer repensar a administração que aí está? Se não para definir e assumir, de forma consciente o seu papel e sua responsabilidade na condução dos destinos essa administração? Se não para colocá-la em sinfonia com as funções assumidas pelo Estado e com as novas necessidades advindas da sociedade brasileira?

Mas, COMO fazê-lo?

A questão básica agora é: de que natureza é o problema que se tem ao pretender provocar mudanças no interior da administração pública ou provocar o “repensar” da administração pública?

A partir do posicionamento feito anteriormente, pode-se afirmar que o problema que se tem é, inicialmente, o de mobilizar e sensibilizar os administradores públicos para a necessidade de se envolver e promover este “repensar” e o de instrumentalizá-los para tal. O problema é portanto, de natureza político-educacional.

Político, enquanto o mobilizar e sensibilizar administradores públicos depende do êxito que se obtenha na tentativa de despertar o interesse de

---

## IDÉIAS

---

tais administradores para a discussão do problema e de motivá-los, ao ponto em que se decidam a se utilizar do poder que detêm para “fazer acontecer” esse repensar no espaço organizacional que ocupam.

Educacional, porquanto esse despertar do interesse a essa motivação são de caráter que se pode situar no domínio afetivo da pessoa. A consecução desse nível de participação do indivíduo depende da utilização sistemática de processos para questionamento e clarificação de crenças, valores e normas que pautam a vida de cada um como gerente e de cada órgão público no desempenho de seu papel.

Crenças, valores e normas são resultantes de ação humana, decorrem da origem da organização, dos acontecimentos da sua história, das experiências e formas de pensamento das pessoas e grupos que a lideram e que dela participam. Como se vê, constituem resultado de aprendizagens adquiridas ao longo da vida e de aprendizagens que não são imutáveis.

O mundo se encontra em permanente processo de mudança e as relações da pessoa com o mundo não são estáticas, elas mudam. As organizações, vistas como sistemas abertos, também devem mudar, na ordem natural das coisas. Quando isto não acontece no ritmo desejado, os elementos norteadores do comportamento individual e organizacional, que aqui estamos denominando de crenças e valores, devem ser revistos. Com relação às organizações públicas, sua estrutura burocrática, sua rede de controles mais complicada, sua especificidade em termos culturais e de distribuição de poder, dificultam as mudanças com a agilidade que o desenvolvimento requer. Contudo, não impedem que tais mudanças ocorram.

A revisão de justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas redundará, espera-se, na melhor adequação das normas e papéis vigentes

em cada órgão, desde que essa revisão se faça a partir das pessoas que podem provocar mudanças de forma mais imediata, por deterem poder para tal: os administradores públicos. E desde que eles também se instrumentalizem para tal.

Este processo sistemático de questionamento e clarificação de crenças e valores, desenvolvidos a partir dos gerentes, caracteriza uma ação de natureza tipicamente educacional, porque objetiva reflexão ou aplicação de formas de pensamento crítico sobre aprendizagens adquiridas e aquisição de novas aprendizagens.

### REVISANDO ALTERNATIVAS POSSÍVEIS: DG e TG

Dispor de administradores eficazes que se aproximem do perfil gerencial ideal para o Serviço Público é meta passível de atingimento, desde que para isso ações sistemáticas sejam planejadas. Após a revisão dos critérios de seleção viriam, em seguida, o desenvolvimento da consciência do papel, a motivação de atitudes favoráveis à formação de uma mentalidade gerencial e a instrumentalização dos gerentes, que se constituem em objetivos que podem ser viabilizados pela estratégia do DESENVOLVIMENTO GERENCIAL.

---

*O Serviço Público pode dispor de administradores eficazes desde que ações sistemáticas sejam planejadas e viabilizadas pela estratégia do desenvolvimento gerencial*

---

O Desenvolvimento Gerencial — DG, além de estratégia para a preparação e melhoria do desempenho dos administradores pode ser definido como um processo abrangente, sistemático e permanente de educação de gerentes.

Através deste processo, se busca criar as condições necessárias para que estes, não só se adaptem à organização mas com ela se envolvam,

agindo essencialmente de forma proativa sobre o próprio sistema, propiciando a este, crescimento e desenvolvimento. Tais condições incluem além de oportunidades de treinamento, oferecimento da instrumentalidade necessária ao atingimento de resultados e a criação de clima organizacional propício ao desenvolvimento dos gerentes. Isto coloca a exigência, inclusive, da criação de consistência interna do DG em relação aos demais subsistemas de Recursos Humanos, porque, através das ações de DG, os indivíduos, além de aumentarem sua competência e sua capacidade de contribuição, desenvolvem ao mesmo tempo expectativa de retribuição por parte do órgão, representado seja por melhoria da remuneração, promoção, reconhecimento, “status” ou maiores desafios no trabalho.

---

*Além de aumentarem sua competência e capacidade de contribuição, os indivíduos desenvolvem, ao mesmo tempo, expectativa de retribuição*

---

Como se pode observar, o DG exige comprometimento institucional em decorrência dos motivos arrolados e ainda de todos os que abaixo estão descritos:

- O Desenvolvimento de Gerentes não é desenvolvimento de conhecimentos e atitudes como um fim em si mesmo, mas, como um meio de capacitar gerentes e atingirem resultados, contribuindo para o progresso da organização e para a auto-realização de seus membros.

- Se o objetivo é desenvolver administradores capazes de atuar eficazmente como gerentes em prol do desenvolvimento da organização e não preparar especialistas em gerência, o conteúdo substantivo de tal desenvolvimento tem que advir da própria organização de origem do indivíduo: ele se constitui de ações sobre os aspectos específicos ligados ao órgão gerenciado aos quais não se tem dado suficiente importância na preparação de gerentes.

---

## IDÉIAS

---

- O DG, para ser eficaz, necessita estar baseado em necessidades reais, que advém não só do estágio em que se encontra o gerente, mas, do que dele espera a organização tendo em vista seus planos.

- O DG depende intrinsecamente do desenvolvimento da organização, assim como o desenvolvimento da organização depende do DG: um é causa e ao mesmo tempo consequência do outro.

- O DG, entendido como mecanismo que busca permitir aos administradores evitar a obsolescência e a superação, necessita do apoio organizacional para ser de caráter contínuo e permanente.

- O DG, por representar responsabilidade final dos dirigentes e das chefias imediatas, depende totalmente do nível de importância que toda a administração do órgão atribui à necessidade e ao esforço de desenvolvimento pessoal e profissional dos gerentes.

- O DG significa uma tomada de posição da organização em relação ao desenvolvimento e valorização dos seus recursos humanos, pois os gerentes representam nada mais que uma parcela desses recursos. Por isso, não se implanta o DG de fora para dentro — no máximo se sensibiliza para o problema — agora, a continuidade do processo depende de o DG se transformar em necessidade sentida pela organização.

- O DG, para que surta efeitos, deve estar “afinado” com a cultura da organização porque, por instrumentalizar administradores para promoverem mudanças, estas serão sempre contrapostas à cultura vigente, podendo vir a ser bloqueadas, desprestigiadas e até hostilizadas e o objetivo finalístico do DG cair por terra.

- O DG, entendido como processo de educação permanente de gerentes, não pode fugir ao princípio básico que garante eficácia a toda aprendizagem: o aprender a fazer, fazendo. Portanto, é no dia-a-dia do trabalho

organizacional, se auto-avaliando e buscando novas alternativas que o gerente se desenvolve.

- O DG deve representar o esforço em transferir às organizações a competência necessária para que sejam capazes de administrar o seu próprio desenvolvimento. E isto não se consegue através, apenas, de treinamentos estanques sem o seu envolvimento e sem que se incorpore a elas a competência para a continuação da produção de soluções.

- A preocupação com os fins, missão e objetivos da organização garante ao DG não correr o risco de enfatizar as técnicas, em si mesmas meios, fato que pode conduzir, na administração pública, à eficientização do ritual processualístico de burocracias que necessitam, em muitos casos, sofrer profundas mudanças.

---

### *TG, uma resposta estruturada e sistemática a uma necessidade de conhecimentos, habilidades e atitudes por parte dos gerentes*

---

Os pontos até aqui arrolados se auto-reforçam mutuamente, tornando inquestionável a impossibilidade de o DG existir como tal, independentemente de um comprometimento organizacional.

Como parte do esforço para desenvolver gerentes ou como um eficaz instrumento a serviço do DG, tem-se o Treinamento de Gerentes - TG.

O Treinamento de Gerentes pode ser definido, como uma resposta estruturada e sistemática à uma necessidade de conhecimentos, habilidades e atitudes por parte dos gerentes. Não representa nada mais do que um dos instrumentos que podem ser utilizados em programas de DG. Outros mecanismos, tão ou mais importantes que o treinamento são: o desenvolvimento de clima interno propício à aplicação de novos conhecimentos adquiridos, a avaliação do desempenho e do potencial dos gerentes, promoção gradativa em decorrência do

aumento de competência, a criação de novos desafios no trabalho, etc.

O Treinamento de Gerentes, na área pública, situado como ação educativa sistematizada, deve ser regido por certos requisitos.

- Os programas de TG só adquirirão significado na medida em que se constituam em uma estratégia para elevação dos padrões de planejamento e gerência dos órgãos públicos.

- Os programas de TG, para serem eficazes, devem ser direcionados, em seu conteúdo e metodologia, para o estudo da problemática organizacional e desta forma, causar impacto sobre os destinos do órgão.

- O bom resultado de um programa de TG está relacionado, também, ao nível de motivação que ele é capaz de gerar nos participantes, que será tanto maior quanto maior for a proporção em que a experiência pessoal, profissional e organizacional dos gerentes seja devidamente equacionada e utilizada.

- O TG deve buscar, além do aprendizado de técnicas objetivas e concretas, também o aperfeiçoamento da liderança, a mudança de mentalidade, o desenvolvimento de novas atitudes e a adoção de novos padrões de comportamento por parte dos gerentes, porque o conhecimento por si só não leva à ação gerencial inteligente.

- O TG não deve representar um esforço isolado consubstanciado em cursos e seminários mas, um estimulador da formação de um sistema integrado de DG, capaz de dotar cada órgão público do corpo gerencial que atenda às suas necessidades atuais e futuras.

---

### *O que se espera do DG e TG são mudanças nos administradores e instituições públicas do país*

---

- E ainda, os programas de TG, dirigidos que são à uma clientela adulta, devem, além de adotar linha didática que leve em conta esta especificidade, se utilizar dos mais variados recursos de aprendizagem, incluindo-se aí a reflexão e explora-

# IDÉIAS

ção da experiência acumulada dos próprios gerentes.

Como se pode constatar, o Treinamento de Gerentes, constituindo-se em instrumento de DG, necessita, para que seja eficaz, do mesmo comprometimento institucional anteriormente assinalado, além de ter que atender a outros requisitos mais específicos.

O que se espera, finalmente, é que, pela utilização do DG e do TG, mu-

danças ocorram e que tais mudanças repercutam no âmbito da sociedade como um todo, de modo a substituir a imagem negativa de que hoje gozam servidores de instituições públicas do País.

## Bibliografia

1. KLICKSBERG, Bernardo — Nuevas fronteras tecnológicas en matéria de gerência em América Latina. Revista de La CEPAL n.º 31/abril de 1987.
2. MINTZBERG, Henry — Trabalho do Executivo: o folclore e o fato. Biblioteca Harvard de Administra-

ção de Empresas — Terceiro volume (18).

3. KATZ, Saul M. — A educação de Administradores para o Desenvolvimento: caráter, forma, conteúdo e currículo. Revista de Administração Pública/FGV. Rio de Janeiro, jan./jun. 1969.
4. MOSCOVICI, Fela — Competência Interpessoal no Desenvolvimento de Gerentes. Revista de Administração de Empresas, FGV. Rio de Janeiro, abr./jun. 1981.
5. PARRY, S. B. e ROBINSON, E. J. — "Management Development: Training or Education?". Training and Development Journal, July 1979, vol. 35, n.º 7.

SEDAP/PR  
FUNCEP/CEDAM

## CURSOS SOBRE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO (1)

EVENTO	PERÍODO	DURAÇÃO	CUSTO
Administração de Programas e Projetos	26/9 a 7/10	40 h/a	5.400,
Noções de O & M	12/9 a 23/9	40 h/a	5.400,
Noções de Microfilmagem	17/10 a 28/10	40 h/a	
Programação Orçamentária e Financeira	21/11 a 2/12	40 h/a	
Administração de Cargos e Salários	12/9 a 18/11	180 h/a	110.000,
Legislação Trabalhista	26/9 a 7/10	40 h/a	5.400,
Administração de Benefícios	17/10 a 28/10	40 h/a	5.400,
Administração de Material	12/9 a 23/9	40 h/a	5.400,
	21/11 a 2/12	40 h/a	
	3/10 a 18/11	120 h/a	

SEDAP/PR  
FUNCEP/CEDAM  
CURSOS DE APERFEIÇOAMENTO E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL (1)

EVENTO	PERÍODO	DURAÇÃO	CUSTO
Noções de Gerência	12/9 a 23/9	40 h/a	5.400,
	17/10 a 28/10	40 h/a	
Chefia e Liderança	21/11 a	40 h/a	
Técnica de Condução de Reuniões	29/9 a 7/10	40 h/a	5.400,
Programa Integrado de Gestão — PRIMA	3/10 a 24/10	90 h/a	
	(2) 3/10 a 24/10	90 h/a	
	(3) 7/11 a 28/11	90 h/a	
	(4) 7/11 a 28/11		

## SEMINÁRIOS (1)

EVENTO	PERÍODO	DURAÇÃO	CUSTO
Encontro de Coordenadores de Comunicação Social	4 a 6/10	12 h	
III Seminário de Atualização Gerencial	30 a 31/8	12 h	4.300,
IV Seminário de Atualização Gerencial	19 a 20/10	12 h	6.000,
V Seminário de Atualização Gerencial	22 a 23/11	12 h	6.000

Local de realização dos cursos: (1) Brasília/DF, (2) Campinas/SP, (3) Natal/RN e (4) Recife/PE  
Informações e inscrições:  
Gerência de Apoio Administrativo e Didático  
FUNCEP/SAIS C.P. 12-2555  
Fone: 245-5909 — Ramais: 197 e 227  
70.610 — Brasília/DF  
SEDAP/FUNCEP/CEDAM  
Um novo tempo na Administração Pública

(1) Local de realização dos cursos: Brasília/DF  
Informações e inscrições:  
Gerência de Apoio Administrativo e Didático  
FUNCEP/SAIS — C.P. 12-2555 — Fone: 245-5909 — Ramais:  
197 e 227  
70.610 — Brasília/DF