

A FUNÇÃO GERENCIAL E O DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS*

RUY A. MATOS**

1. Conceituação; 2. Caracterização da função gerencial; 3. A descaracterização da função gerencial; 4. A dissociação entre sistema gerencial e desenvolvimento de recursos humanos; 5. A atribuição gerencial de avaliar o desempenho e determinar necessidades de treinamento; 6. A atribuição gerencial de desenvolver os recursos humanos; 7. Conclusão.

1. *Conceituação*

O conceito de função gerencial é empregado neste trabalho em seu sentido mais amplo, englobando os conceitos de dirigir, chefiar, supervisionar, presidir, administrar e correlatos. Desse modo, o termo *gerente* será utilizado muito elasticamente, podendo significar presidente, diretor, coordenador ou simplesmente chefe, encerrando, em seu enunciado, uma função através da qual alguém dirige ou gere uma equipe de pessoas, seja uma seção, divisão, coordenação, departamento e outras unidades de hierarquia equivalente ou superior.

No decorrer do trabalho introduziremos o conceito de sistema gerencial, querendo significar toda a rede de comando formada através de gerentes situados nos diversos níveis hierárquicos da organização.

2. *A caracterização da função gerencial*

Apesar da diversidade e complexidade da função gerencial, há uma concordância tácita entre a maioria dos autores quanto à classificação de algumas de suas atribuições básicas, como *dirigir*, *organizar* e *controlar* pessoas ou grupos de pessoas. O acordo é total quanto à sua característica essencial: é uma função que lida diretamente com pessoas, ou seja, seu objeto de trabalho são os recursos humanos do órgão.

O gerente é o representante legítimo das necessidades do órgão e o responsável pela consecução dos objetivos organizacionais através de seus su-

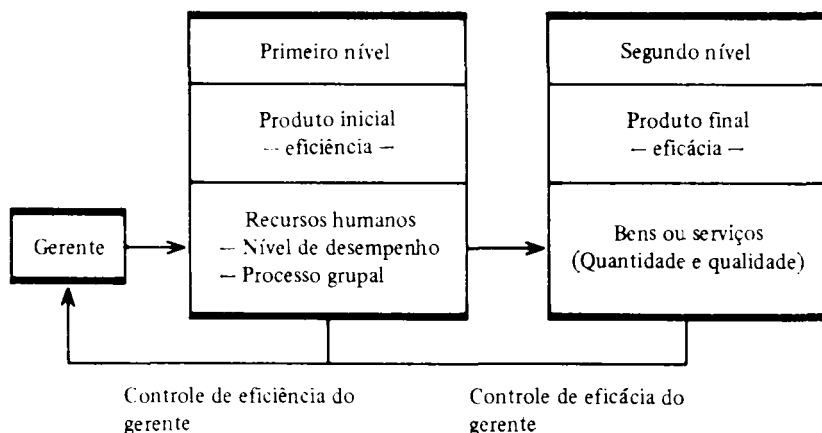
* Conferência proferida no II Seminário Nacional de Gerentes de Recursos Humanos de Instituições de Ensino Superior, promovida pelo Ministério da Educação e Cultura — DP e Universidade Federal da Paraíba, de 12 a 16 de fevereiro de 1979, em João Pessoa.

** Psicólogo organizacional e consultor em desenvolvimento de recursos humanos.

bordinados. Como funcionário, portanto, o produto de seu trabalho pode ser avaliado apenas pelo desempenho de sua equipe, isto é, de seus recursos humanos. Sua eficácia consiste em conseguir que os subordinados atinjam os resultados por ele esperados com o mínimo de resistência possível e o máximo de aproveitamento de seu potencial de trabalho.

Desse modo, podemos dizer que a ação gerencial repercute, em um primeiro nível, sobre o desempenho da equipe e dos recursos humanos que a compõem e, num segundo nível, sobre a quantidade e qualidade do produto final pretendido.

Figura 1
Os níveis de repercussão da ação gerencial



O gerente precisa manter o nível de desempenho de seus recursos humanos, pelo menos equiparado ao nível das necessidades e expectativas de seu órgão, de modo a atingir seus objetivos no menor espaço de tempo e com o maior rendimento possível. Esta questão, no entanto, vem sendo pouco considerada, em prejuízo do próprio desempenho gerencial. Em seu lugar, tem-se enfatizado o segundo nível de repercussão da ação do gerente. Neste trabalho concentraremos nossa atenção na relação entre a ação gerencial e seu primeiro nível de repercussão.

3. A descaracterização da função gerencial

Observa-se ultimamente uma profunda descaracterização da função gerencial, com ênfase maior em seus aspectos burocráticos, como a provisão e o controle de material e de documentos.

O gerente passou a *gerenciar* números, equipamentos e material de consumo, ao invés de recursos humanos. Lida diariamente com um volume tal de documentos que criou, de modo tragicômico, uma relação direta entre o volume de papéis manipulados e o *status gerencial*, “quanto mais alta a pilha de documentos, mais importante o gerente para o órgão”.

O tempo do gerente, devido a essa situação, foi quase que completamente absorvido dentro do labirinto burocrático, que constitui o seu dia-a-dia, restando-lhe pouco tempo para exercer uma de suas atribuições mais importantes — a de desenvolver os seus recursos humanos.

Uma consequência direta desse estado de coisas é a dificuldade dos recursos humanos responderem às exigências de aumento da quantidade e qualidade da produção. A medida que esta defasagem progride, os recursos humanos regredem em qualificação, avançando em direção à sua obsolescência como força de trabalho. Por outro lado, o gerente é pressionado cada vez mais para suprir as deficiências que se avolumam em suas mãos, acumulando-se de tarefas suplementares e transformando-se num executor indispensável para o órgão. Com isso, seu papel gerencial vai sendo empobrecido.

Deste círculo vicioso pode surgir um ferrenho centralizador de atribuições, que mais cedo ou mais tarde irá culpar seus subordinados por não assumirem suas responsabilidades e por obrigarem-no a trabalhar após o expediente, e, às vezes, em fins de semana. Mesmo que a ameaça de um *stress* emocional não se cumpra, o resultado da descaracterização da função gerencial será a redução da eficácia gerencial e o empobrecimento das funções de executivo, em prejuízo do órgão como um todo.

A integração entre função gerencial e desenvolvimento de recursos humanos, não é, portanto, nenhum requinte, mas uma necessidade real de qualquer órgão. A desintegração é o começo de uma série de disfunções organizacionais que poderá conduzir a grandes dificuldades de ordem administrativa, algumas das quais poderão ser: má interpretação de informações gerenciais, chefias autocráticas e desmotivação dos funcionários, redução do ritmo de trabalho, desorganização interna, não cumprimento de metas, bloqueios no sistema de comunicação, absenteísmo e atrasos, gerando uma redução no rendimento do órgão.

Que fatores conduzem a essa descaracterização da função gerencial?

A nosso ver, um dos mais relevantes é a tão conhecida improvisação brasileira. Segundo a filosofia do *jeitinho brasileiro*, qualquer um pode “gerenciar” qualquer grupo: é mais uma questão de arte e malícia do que de ciência e competência. Um programa regular de formação gerencial ou mesmo de aprimoramento será visto como coisa supérflua. Com exceção das Forças Armadas, cuja existência e coesão baseiam-se no comando, não há outra organização que possua um programa sistemático de formação gerencial.

Nos órgãos públicos ocorre algo semelhante a “aprender a nadar no susto” — joga-se o gerente “n’água” e ele tem apenas duas saídas: nadar ou morrer afogado. Quando aprende a nadar, o faz com inúmeros vícios, difíceis de serem substituídos por “técnicas de natação” que o habilitem a obter maior rendimento com menor esforço. É comum encontrarmos gerentes com muito tempo de serviço oferecendo uma enorme resistência à aprendizagem de novos conhecimentos e técnicas gerenciais. Para eles, somente a vivência tem valor; o resto é teoria vazia.

Há uma idéia generalizada de que a eficácia gerencial é obtida apenas empiricamente, por meio de tentativas e erros. As repercussões desse pressuposto são facilmente imaginadas — haverá considerável perda de tempo até que os diversos níveis do sistema gerencial sintonizem-se em seus procedimentos básicos. Durante esse lapso de tempo, são gastos desnecessariamente recursos materiais e financeiros, sucedem-se erros administrativos e desgasta-se a imagem do gerente.

Outra repercussão da ausência de um programa de desenvolvimento do sistema gerencial é a tendência de cada gerente conduzir seu grupo numa direção particular, resultando em enorme atropelo de ações gerenciais, e em desarmonia organizacional.

Estabelecemos, portanto, como responsabilidade básica do gerente a máxima utilização do potencial de seus recursos humanos, visando a viabilização das diretrizes e objetivos de seu órgão.

Esta responsabilidade de desenvolver recursos humanos pressupõe a execução de atribuições que lhe são inerentes: avaliar o desempenho, diagnosticar as necessidades de treinamento e treinar continuamente, em serviço, seus funcionários.

A primeira vista, esta proposta pode parecer estranha, devido ao fato destas atribuições serem executadas pelo setor de treinamento do órgão — a nosso ver, um dos fatores responsáveis pelo esvaziamento da função gerencial. Ao invés do especialista em desenvolvimento de recursos humanos complementar as atribuições do sistema gerencial, aprimorando sua ação na área de desenvolvimento de recursos humanos, ele absorve toda a responsabilidade, passando a atuar dissociado do sistema gerencial.

4. A dissociação entre sistema gerencial e desenvolvimento de recursos humanos

O treinamento formal executado por um setor especializado é um recurso importante e de alta relevância para o órgão, mas deve ser caracterizado como uma complementação das atribuições do gerente, naquelas atividades em que este não possua competência técnica para treinar seus funcionários. Ocorre, entretanto, um fenômeno de auto-esvaziamento da função gerencial quando o gerente responsabiliza, ou coloca o fardo do aperfeiçoamento do

desempenho funcional nas mãos do setor de treinamento, passando adiante uma responsabilidade que também é sua.

Isto ocorre, é claro, não por culpa exclusiva dos gerentes, uma vez que os próprios técnicos em treinamento facilitam sua acomodação e esvaziamento quando pressupõem ser o desenvolvimento de recursos humanos algo muito complexo e altamente sofisticado, decifrável apenas por um *expert* no assunto.

Sob este pressuposto, nada mais lógico do que aceitar e até mesmo incentivar a passagem da responsabilidade do desenvolvimento de recursos humanos exclusivamente para as mãos do gerente. Esta é, provavelmente, uma das formas encontradas para valorizar seu papel dentro da organização, seja por motivos inconscientes, seja por ignorância.

4.1 Efeitos da dissociação sobre o desenvolvimento de recursos humanos

As repercussões dessa centralização surgem, mais cedo ou mais tarde, quando o especialista ou o setor de treinamento depara-se com uma série de dificuldades no desempenho de sua missão de desenvolver os recursos humanos do órgão.

Três destas dificuldades, inclusive, já são crônicas, e podem ser encontradas em quase todos os setores de desenvolvimento de recursos humanos da administração pública:

1. Como avaliar o desempenho dos funcionários, de modo fidedigno e gerando o mínimo de subprodutos indesejáveis (avaliação e desempenho).
2. Como identificar os funcionários que precisam de treinamento e que tipo (levantamento de necessidades).
3. Como avaliar os resultados do treinamento sobre o desempenho funcional e sobre a produtividade do órgão (avaliação da eficácia do treinamento).

Estas dificuldades tornam-se verdadeiros obstáculos para a execução de um programa de desenvolvimento de recursos humanos representativo das reais necessidades do órgão.

Devido à dissociação entre o sistema gerencial e o setor de treinamento, este perde a relação direta com os recursos humanos do órgão, o que torna a questão mais crítica. Como precisa, entretanto, justificar sua existência, começa a oferecer cursos de fácil aceitação pelos funcionários, e a enfatizar, no relatório, os gráficos demonstrativos da grande quantidade de treinandos e de horas utilizadas na atividade de treinamento. Quais são os resultados disso?

Um deles, fácil de se observar, é a transformação do setor de desenvolvimento de recursos humanos em *escolinha de cursos avulsos* e não-prioritários ou até mesmo dissociados das necessidades do órgão.

Outra repercussão dessa dissociação é a ausência de avaliação dos resultados do treinamento sobre o desempenho funcional do treinando. Como esta avaliação só pode ser feita em serviço, sua existência e validade dependem do interesse e da perícia do superior do treinando. É fácil, portanto,

imaginar-se a fragilidade de um sistema de avaliação de desempenho ou de eficácia do treinamento quando dissociado do sistema gerencial. Sua força depende estreitamente do fortalecimento da relação entre desenvolvimento de recursos humanos e função gerencial

Essas dificuldades transformaram o levantamento de necessidades de treinamento e a avaliação de sua eficácia em verdadeiros tabus para o técnico em desenvolvimento de recursos humanos. Em decorrência disso, podemos contar nos dedos de uma mão os setores de desenvolvimento de recursos humanos que realizam sistematicamente essas atividades com relação a seus programas. O que se observa, na verdade, é um elevado grau de improvisação.

5. A atribuição gerencial de avaliar o desempenho e determinar necessidades de treinamento

Todo e qualquer dirigente, independentemente de seu nível hierárquico, lida com o comportamento humano e está continuamente, mesmo que de modo informal e intuitivo, avaliando o desempenho de seus subordinados. Com base nessa avaliação, a cada momento o gerente traça, mesmo que mentalmente, o perfil do desempenho de cada um de seus funcionários, tendo uma idéia de seus pontos fortes e fracos.

Há gerentes que, por sua experiência em lidar com comportamento humano em diversas situações, possuem elevada competência para diagnosticar as necessidades de aprimoramento e desenvolvimento de seus subordinados. Outros desenvolvem uma sensibilidade tão apurada para diagnosticar atitudes e comportamentos que lhes é fácil prever alterações de rendimento em seus funcionários, a partir de indícios captados intuitivamente.

Esta sensibilidade atua como um guia para seu processo decisório, possibilitando-lhe sentir a cada momento o grau de receptividade de sua equipe às suas orientações. Se, ao contrário, o gerente dispõe de reduzida sensibilidade para captar as alterações de desempenho de seus funcionários, terá maior tendência a "atirar no escuro", tornando suas decisões de alto risco. Semelhante a um cego num campo de obstáculos, sua probabilidade de êxito será bastante reduzida. Antes de alcançar um resultado desejável terá despendido desnecessariamente muito esforço.

Esta sensibilidade para avaliar o desempenho e diagnosticar necessidades de aperfeiçoamento é, ao contrário do que muitos supõem, uma capacidade que pode ser desenvolvida, repercutindo positivamente sobre a eficácia global do gerente e dando-lhe mais segurança na tomada de decisões, na distribuição de tarefas e no controle da atuação de sua equipe.

Por sua vez, o setor de desenvolvimento de recursos humanos encontra nessa atribuição gerencial a possibilidade de avaliar as repercussões de seus programas e com isso aprimorá-los continuamente, fortalecendo-se cada vez mais como responsável pelo suprimento de recursos humanos capacitados a conduzirem a organização em direção a seus objetivos.

6. A atribuição gerencial de desenvolver os recursos humanos

Como dissemos no início deste trabalho, a ação gerencial possui dois níveis de resultados, sendo o primeiro o desempenho de seus recursos humanos e o segundo a produção de bens ou serviços. Geralmente a função gerencial tem sido enfatizada neste segundo aspecto, em detrimento do primeiro, transformando a atribuição de treinar os recursos humanos em algo atípico da função gerencial.

O treinamento informal, entretanto, é um processo contínuo de transmissão de experiências e informações do superior para o subordinado ou de um colega para outro.

A expressão mais remota e famosa do ensino contínuo e informal foi o método peripatético de Aristóteles, que em deambulações diárias transmitia aos discípulos seus ensinamentos filosóficos.

Até o início deste século, o método mais usado pela indústria e pelo comércio para treinar seus trabalhadores era a transmissão direta de experiência do trabalhador mais competente para os recém-chegados e para aqueles que necessitassem de aprimoramento em sua função. Em geral o trabalhador mais competente era responsável, formal ou informalmente, pelo desempenho de um grupo de trabalhadores.

Com o advento da tecnologia, surgiu a exigência crescente de maior especialização para se atingir maior rapidez no processo de trabalho. Em decorrência disso, os trabalhadores foram sendo progressivamente despojados de sua atribuição intrínseca de transmitir suas próprias experiências aos mais inexperientes. Passou-se a exigir cada vez mais de sua atribuição-fim e seu papel de treinador foi deixado de lado.

Em funções gerenciais mais complexas, um dos mais importantes métodos para o treinamento da equipe é a reunião de trabalho, por constituir-se num momento de avaliação, controle e comprometimento do grupo com os objetivos do órgão. Mas o que ocorre geralmente é sua má utilização ou ausência total.

A reunião é vista como uma perda de tempo e, com essa desculpa, o gerente e sua equipe transformam-se em uma máquina desprovida de auto-crítica e envolvimento.

Além dos fatores-fins do desempenho de um setor de trabalho como, por exemplo, da tecnologia utilizada e das tarefas do dia-a-dia propriamente ditas, há outros, geralmente esquecidos, como o processo de trabalho, a motivação e interesse dos funcionários e os padrões de interação funcional e grupal existentes no setor. Este conjunto de fatores constitui a chamada área de manutenção do grupo, onde o gerente precisa adquirir maior competência.

A atribuição gerencial de desenvolver os recursos humanos envolve, portanto, além da transmissão de experiências a seus subordinados, o desenvolvimento do processo de trabalho de sua equipe. Este é geralmente um dos pontos fracos do gerente. Por não ser um conhecedor do processo de grupo, sua perícia para lidar com essa área é praticamente nula, tendendo

a não ver necessidade de abordá-lo e a desconhecer sua existência. Em decorrência, concentra-se apenas em executar e fazer realizar as tarefas do dia-a-dia.

7. Conclusão

A dissociação existente entre a função gerencial e a função de desenvolvimento de recursos humanos é uma realidade incontestável. As repercussões dessa disfunção organizacional são sentidas tanto no sistema gerencial como nos setores de desenvolvimento de recursos humanos, trazendo prejuízos acentuados para ambos. Os efeitos sobre o gerente são a não-utilização de seu potencial, a sua descaracterização e a redução de sua eficácia. Os reflexos sobre os setores de desenvolvimento de recursos humanos provocam sua descaracterização, transformando-os em escolas de cursos com programas, não-válidos e dificultando a avaliação de seus resultados.

Esta dissociação é resultante da omissão de ambas as funções. Se, por um lado, o técnico em recursos humanos tem-se isolado e planejado suas atividades independentemente do sistema gerencial, por outro lado o gerente tem-se fechado em seu escritório transformando-se em um "passador de papéis" e de ordens para seus subordinados, insensível à sua responsabilidade de maximizar o potencial humano e aprimorar o processo de trabalho de seu órgão.

É necessário que sejam desenvolvidos programas visando a integração mais estreita possível do sistema gerencial com a função de desenvolvimento de recursos humanos. Desse modo estaremos, por um lado, enriquecendo a função gerencial, dando-lhe mais um instrumento para o aumento de sua eficácia administrativa e, por outro, fortalecendo a função de desenvolvimento de recursos humanos, principalmente em suas fases de diagnóstico de necessidades e avaliação de seus resultados, tornando-a cada vez mais relevante como instrumento de sustentação da ação organizacional.

Summary

The author uses the concept of managerial function in its most comprehensive sense, the one through which somebody (the manager) directs or controls a working staff. He also introduces the concept of managerial system, meaning the complete command network constituted through managers posted at the different hierarchical levels of the organization.

The article shows the causes and the reflections of the organizational dissociation between the managerial function and the one dealing with development of human resources, pointing out the need for developmental programs, with a view to a closer integration of both functions. Thus, the managerial function will have at its disposal an additional instrument to enhance its administrative effectiveness, while the function concerned with development of human resources will be strengthened, especially at the stages of necessity diagnosis and results appraisal, thus becoming more important, as a supportive tool for organizational action.