

Avaliação de resultados de treinamento no setor público – Um estudo de caso¹

Avelino Alexandre Rodrigues da Silva¹ (MS), avelino@faminas.edu.br
1. Faculdade de Minas (FAMINAS), Muriaé, MG.

Artigo recebido em agosto de 2004 e aceito em novembro de 2004.

RESUMO: Este artigo examina como os resultados de um programa de desenvolvimento gerencial e como os treinados utilizam os conhecimentos adquiridos em sua rotina de trabalho. As percepções dos alunos foram examinadas em cada nível hierárquico, procurando-se identificar as diversas formas de assimilação e aplicação dos conhecimentos. Foram também examinadas as etapas do treinamento a fim de identificar fatores que afetam a transferência de aprendizagem para o trabalho. Os resultados mostraram que para que um curso de MBA atinja os resultados desejados é preciso que ele passe por um cuidadoso processo de adaptação da esfera privada para a pública.

Palavras-chave: treinamento, setor público, MBA.

RESUMEN: Evaluación de los resultados del adiestramiento en el sector público – un estudio de caso. Este artículo examina como los resultados de un programa de desenvolvimiento gerencial y como los treinados utilizan los conocimientos adquiridos en su rutina de trabajo. Las percepciones de los alumnos fueron examinadas en cada nivel jerárquico, buscándose identificar las diferentes for-

¹ Trabalho orientado pelo professor Lúcio Flávio Renault de Moraes – PhD e professor titular da UFMG – e desenvolvido com o apoio da Capes.

mas de asimilación y aplicación de los conocimientos. Fueron también examinadas las etapas del adiestramiento con el fin de identificar factores que afectan la transferencia de aprendizaje para el trabajo. Los resultados muestran que para que un curso de MBA pueda attingir los resultados esperados es necesario que pase por un cuidadoso proceso de adaptación de la esfera particular para la pública.

Palabras-llave: adiestramiento, sector público, MBA.

ABSTRACT: Evaluation of training results in the public section – a case study. This article examines how the results of a managerial development program and the trainees use the acquired knowledge in their routine at work. The students' perceptions were examined in each hierarchical level, trying to identify the several forms of assimilation and application of the knowledge. The stages of training were also examined in order to identify factors which affect the learning transfer for the work. The results show that for a MBA course to reach the desired results, it's necessary that it passes through a careful process of adaptation from the private to the public sphere.

Key-words: training, public section, MBA.

Introdução

O treinamento para o trabalho é um tema que sempre despertou a atenção dos estudiosos da administração, apoiado em conhecimentos próprios da psicologia e da pedagogia, as investigações dos processos de aprendizagem revelam que o treinamento é um dos instrumentos que pode servir tanto para a melhoria da capacidade técnica do funcionário, quanto para a busca da manutenção ou mudança da cultura, conseqüentemente, dos valores da organização. Um dos personagens que sempre é apontado como representante da cultura organizacional é o gerente. Ele é visto como responsável pela transmissão do discurso da organização, carregado de valores organizacionais. Como lembra Drago, "ele desempenha o papel de intermediário entre a cúpula da organização e os elementos dos níveis mais baixos da hierarquia organizacional" (1980, p. 23).

O gerente também exerce forte influência sobre o processo de treinamento, agindo como identificador da necessidade de sua adoção, atua durante a decisão do que deve ser treinado, exerce seu poder durante todo o tempo em que o subordinado participa do treinamento e, ainda, opera como facilitador da aplicação dos conhecimentos adquiridos após o seu término. Mas se a pessoa a ser treinada ou desenvolvida é o próprio gerente, como garantir o bom desenvolvimento do processo? Nesse sentido, existem problemas marcantes, os programas de Treinamento e Desenvolvimento – T&D – são criados em função do trabalho, mas, por causa da ampla gama de conhecimentos que são demandados e das posturas e habilidades que o funcionário é levado a desenvolver e a exigência de um trabalhador mais flexível, cria a necessidade de uma formação mais complexa, razão pela qual o setor privado está assumindo cada vez mais o papel de educador se for considerada a tentativa de fornecer melhor nível de instrução para que o empregado tenha condições de freqüentar um programa de treinamento.

No setor público, os gerentes estão cada vez mais, segundo Newcomer (1997), necessitando de um entendimento bilíngüe – do setor público e do privado – das expectativas e perguntas muito diferentes que têm a ver com os diferentes conjuntos de clientes, com os quais ele trabalha. A autora acredita que os desafios atuais exigem mudança na forma como o gerente é treinado.

Outras mudanças contextuais estão afetando de forma significativa o treinamento gerencial. Sampaio e Tavares (2000) dizem que o setor público passou por uma redução de quadros, por motivos diversos, o que gerou uma demanda por recolocação de pessoal que teve implicações nas áreas de recursos humanos. De fato, o pensamento estratégico valorizado pelas empresas privadas, também tem sido percebido em instituições públicas principalmente as que sofrem a influência da globalização e avanços na constituição do Mercosul.

O treinamento, como forma de desenvolvimento das capacidades intelectuais, prescindiu por muito tempo da educação formal e da exigência de qualificação profissional – mesmo em um ambiente de intensificação e inovação tecnológica. Para Brunstein (2000), os requisitos básicos de habilidades certificadas por instituições escolares, o padrão escolar, não foram afetados com grandes alterações.

I – Treinamento e desenvolvimento de gerentes públicos

O gerente se tornou necessário para as empresas durante a passagem do sistema produtivo de artesanal para mecanicista. Durante a revolução industrial, surgiu uma necessidade de alguém controlar e inspecionar o resultado do trabalho da massa produtiva. Ferreira (2001) diz que a função gerencial se tornou alvo da teoria clássica da administração e, a partir daí, vem demonstrando sua importância e problemática própria.

Um dos problemas ligados aos estudos da função gerencial foi herdado da visão da própria teoria clássica, a crença de que o trabalho humano dentro da empresa se insere em um conjunto de tarefas repetitivas, impedindo que o trabalhador tenha consciência do todo. Essa visão afeta os valores organizacionais, tema desta pesquisa. (BENNIS, 1976, p.110) afirma que os “dirigentes (e por conseqüência os gerentes) criados neste sistema de valores estão mal adestrados para o desempenho dos intrincados papéis humanos, hoje deles exigidos”. Isso traz outras implicações negativas para a organização uma vez que a representação do empregador nas empresas se faz por meio da gerência. Para Moura (2002), o gerente é um definidor de papéis, ele os representa e os define para outros elementos, na busca de um dado objetivo, por vezes por ele próprio definido.

Os gerentes geralmente são incumbidos de delegar a responsabilidade pelos resultados dos processos e conferem autoridade para a tomada de decisões. Drucker (1991) considera o gerente como elemento que promove e desenvolve os recursos humanos dentro das organizações. “Esta premência causa desconforto e medo nas gerências, habituadas aos modelos tradicionais, burocráticos de gestão” (MOURA, 2002, p. 45), e pode ser que o treinamento gerencial venha a auxiliar a melhoria desse aspecto da gerência em determinada situação. No entanto, não só o treinamento tem influência sobre as práticas gerenciais, os valores da organização têm forte influência sobre a sua forma de trabalho. Os gerentes são os representantes da alta administração, implementadores da mudança e divulgadores da visão e valores da direção, portanto, divulgadores dos valores organizacionais.

Autores como Senge et al. (1999) e Hammer e Champy (1994) salientam a necessidade de converter a visão tradicional de um gerente burocrático para a de líder facilitador. Desde a década de 70, o mundo do trabalho está envolvido em um debate complexo acerca das implicações que estariam ocorrendo em função do surgimento de um novo paradigma técnico-produtivo e do acirramento da competição intercapitalista nas economias avançadas. Para Pochmann (1999), uma ruptura nas normas tradicionais de produção e na concorrência seria responsável pela constituição de uma nova composição no emprego. O autor salienta que os maiores destaques estão nas ocupações profissionais, superiores e diretivas.

Para Pochmann (1999), a organização do trabalho parece passar pela introdução de critérios diferenciados e renovados de sua administração. Isso leva à implementação de um novo estilo gerencial. No setor público, as mudanças podem não ser vistas da mesma forma que no setor privado. Newcomer (1997) acredita que, atualmente, os gerentes públicos, no mundo inteiro, se defrontam com as demandas dos cidadãos, principalmente as provenientes do legislativo.

Alecián e Foucher (2001) dizem que a administração pública está sofrendo mudanças, o que exige novas competências dos gerentes públicos que de-

vem ser, antes de qualquer coisa, gerentes públicos profissionais. Assim, os gerentes públicos devem procurar o engajamento com os resultados para os cidadãos e não apenas o cumprimento de formalidades e legalidades.

Tais pressões obrigam as próprias instituições públicas a repensar a atuação de seus gerentes, o que suscita imediatamente questões variadas, quanto à falta de um estatuto de profissão em um ambiente em que não existe interesse pela qualidade de vida dos trabalhadores, além de haver falta de definição quanto ao melhor método de treinamento de gerentes e certa descontinuidade administrativa que “impede a definição clara de objetivos permanentes das organizações obstruindo, assim, uma atualização eficaz do profissional” (DRAGO, 1980, p.10).

Para Drago (1980) o pressuposto é que as empresas públicas que querem ser eficientes devem estar isoladas de toda e qualquer interferência política. No entanto, o autor admite que a ausência de interferências políticas ou a autonomia das empresas não formam, por si sós, a garantia da eficiência. Ao que parece, as instituições públicas devem também se comprometer com a otimização de recursos escassos, com o gerenciamento dos custos, com a desburocratização de procedimentos e com a produção de serviços públicos de qualidade.

Nesse sentido, destaca-se a figura do gerente que, para Melo e Sperling (2002), assume papel primordial nesse processo, porque é pelo seu intermédio que a mudança é promovida na organização criando novos valores, por ser pelas práticas gerenciais que a transformação da realidade se concretiza, por meio de decisões e ações. E finalmente, “o gerente tem o papel de catalisar potenciais e de favorecer a disponibilização de conhecimento da equipe em prol dos objetivos organizacionais” (MELO; SPERLING, 2002 p.1).

Na ausência de um estatuto para os gerentes e na presença da descontinuidade política, o que tem sido discutido atualmente por autores como Melo (1999) e Newcomer (1997) é o fato de que as empresas públicas têm objetivos econômicos nacionais que ultrapassam o simples objetivo de realizar lucros. Assim, os gerentes das empresas públicas devem combinar as qualidades de empresários com as exigências e solicitações da função pública, pois os dois aspectos se completam, no caso dessas empresas, isso equivale a uma aproximação muito grande do modelo gerencial para a organização do setor privado.

Alecian e Foucher (2001) dizem que, para que isso aconteça, a gerência do setor público deve aproveitar o melhor da tecnologia gerencial desenvolvida no setor privado, adaptando-a para as suas próprias especificidades. Para os autores, a gerência pública é mais complexa e mais desafiadora que a gerência privada, pois os interesses e beneficiários são mais difusos e conflitantes, os clientes são ao mesmo tempo usuários e cidadãos, a rigidez burocrática é maior, a fidelidade de uma organização pública é definida por lei, há uma intrincada relação agente-principal e a busca por eficiência e eficácia deve se pautar pelo aprofundamento da democracia.

A capacitação de gerentes para atuarem nesse contexto está relacionada à empresa pública que está comprometida com a realização de objetivos políticos e de natureza macroeconômica o que a diferencia das atividades empresariais privadas. Uma vez que o corpo gerencial é essencial para a consecução dos objetivos organizacionais, sua ação implica o conhecimento e compreensão de todo o processo de desenvolvimento da instituição. Drago (1980) vê o gerente público como perito e agente interessado no fomento a mudança, papel que inclui, entre outras características, as de diagnóstico dos problemas do sistema a ser mudado, a orientação na seleção das metas apropriadas de mudanças, consciência de um papel apropriado de colaborador, compreensão e a orientação do processo de mudança, e escolha das técnicas e formas de comportamento apropriadas aos diferentes estágios do processo.

Para Drago (1980), ao se considerar o treinamento com propósitos de transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento ou modificação de atitudes e desenvolvimento ao nível conceitual verifica-se que ele está necessariamente incluído no desenvolvimento de gerentes. Além disso, o autor considera que “o desenvolvimento de gerentes só pode ser efetivo se for parte integrante de um processo de desenvolvimento e mudança organizacional” (DRAGO, 1980, p. 61). Programas de desenvolvimento de líderes que contam com tais atributos, apesar das críticas existentes quanto a essa forma de desenvolvimento gerencial, são concebidos principalmente por meio de cursos ou programas universitários destinados à formação de executivos. Nesse caso, o treinamento gerencial está voltado para o aprimoramento dos conhecimentos e das habilidades técnicas do gerente, objetivando o melhor desempenho de suas funções.

Melo (1999) alerta para o fato de que é preciso pensar como se poderia melhor preparar os gerentes públicos de maneira eficaz. Para a autora, é preciso ter a consciência de que ferramentas tais como gestão por desempenho e contabilidade baseada em custos não são a mesma coisa no setor privado e no setor público. Dessa forma, simplesmente adotar termos semelhantes para realidades distintas não facilitará nada para ninguém.

A autora considera que não é muito produtivo direcionar gerentes públicos para assistir a cursos tradicionais em universidades e institutos de treinamento concebidos para gerentes governamentais. Na sua visão, isso ocorre porque as mudanças nas expectativas do governo se transformam mais rapidamente que as expectativas dos educadores e dos instrutores de treinamento, pois a realidade do local de trabalho do setor público se modificou de maneira muito significativa. O mesmo raciocínio pode ser feito para os cursos de pós-graduação *lato sensu*. Segundo Antonello e Ruas (2002), as metodologias e abordagens empregadas nesses programas são distantes da problemática empresarial em função da complexidade do atual ambiente de negócios.

Drago (1980) diz que, enquanto nas universidades, a preocupação maior com o ensino é a aquisição de conhecimentos, no desenvolvimento de profis-

sionais ela deve ter a direção da ação. O fato de se tratar da educação de adultos realça a relação utilitarista que as pessoas mantêm com a educação, “eles são mais inclinados que os jovens a evitar o saber pelo saber e procuram o saber para agir” (DRAGO, 1980 p.107).

Assim, é importante que se reflita a transição dos cursos de pós-graduação convencionais para uma abordagem voltada para aprendizagem na ação. Dessa forma, o desenvolvimento de gerentes públicos deve ser um esforço educacional administrado pela empresa para aumentar as capacidades gerenciais, que inclui requisitos técnicos exigidos pelo cargo. Tanto no setor privado como no público, o treinamento e o desenvolvimento devem obedecer a etapas específicas que não garantem, mas auxiliam a obtenção de seu sucesso.

II – Metodologia

Para o início da pesquisa, foi utilizada a investigação documental, com base nos registros conservados na empresa, com vistas a buscar dados capazes de oferecer informações sobre a efetivação do evento, planejamento, objetivos, metodologia e aproveitamento dos participantes durante o curso. Levantamentos documentais, tais como: levantamento de necessidade de treinamento, avaliação de desempenho de cada funcionário treinado, avaliação de reação ao treinamento etc., foram trabalhados para diminuir os riscos advindos de não terem sido colhidos esses dados especificamente para fim desta pesquisa (MATTAR, 1999).

A pesquisa de campo colheu dados primários, por meio de entrevistas, primeiramente junto aos responsáveis pela concepção, planejamento e execução do treinamento e identificação de circunstâncias ambientais dos trabalhos dos treinados pós-treinamento que funcionaram como favorecedores ou dificultadores para a aplicação dos conhecimentos e habilidades adquiridas em suas atividades diárias. Nesse caso, as entrevistas foram conduzidas de forma não estruturada para dar chance aos entrevistados de falar sobre o evento.

Já no caso das entrevistas junto aos funcionários que participaram do curso como alunos, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, com o objetivo de verificar como é o suporte ao treinamento oferecido pela empresa e seus efeitos, tendo em mente os objetivos da pesquisa e a variável em estudo – treinamento gerencial.

Um estudo longitudinal seria a medida mais adequada para estudar os efeitos dos valores sobre eventos na organização, mas nem sempre isso é possível, motivo pelo qual se tenta, neste estudo, reunir o máximo de informações sobre os indivíduos e a organização, a fim de estabelecer uma relação de causalidade entre comportamento e evento. Além disso, Rodrigues considera que os valores não carregam em si elementos do presente e do passado, “porém podem se referir distintamente ao passado e ao presente” (1991, p. 89). Acima de tudo, os processos ligados à vida afetiva na organização estão relacionados à

natureza dos processos históricos do que se pode denominar *psicologia do trabalho*, capazes de influenciar o comportamento humano nas organizações, por meio da combinação de controles de atitudes e comportamentos dos funcionários, regulados pela cultura e valores organizacionais.

Nesse contexto, pode ser dito que esta é uma pesquisa de *contextos de treinamento*, pois fornece evidências da importância de variáveis do ambiente organizacional na explicação de resultados de treinamento – tendo os valores organizacionais como elementos do ambiente organizacional.

III – Tamanho da amostra

É necessário ressaltar que as pessoas que fizeram parte do MBA correspondem ao campo de análise, uma vez que, para Quivy e Campenhoudt (1998), é importante circunscrever o campo das análises empíricas no espaço, geográfico, social e no tempo. Assim, os funcionários que participaram do Plano Individual de Crescimento – PIC – é que constituem a população – “conjunto de elementos constituintes de um todo” (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998, p.161).

Os autores consideram que ela é menos presente do que se julga “não se deve confundir cientificidade com representatividade. Para conhecer melhor os grupos ou sistemas de relações não é forçosamente pertinente, em termos sociológicos, estudá-los como soma de individualidades” (Ibid.). Para determinar qual a população representativa, são aplicadas técnicas de amostragem específicas.

Nesse sentido, Quivy; Campenhoudt (1998) estão de acordo com Rodrigues (1991). Para os autores, se o pesquisador insistir em diversificar sistematicamente os perfis, chegará o momento em que já não conseguirá descobrir novos casos diferentes dos que já encontrou e nos quais o rendimento de cada entrevista suplementar decrescerá rapidamente. Foram entrevistadas 16 pessoas de um total de 22 funcionários que participaram do curso, o que significa 73% da população treinada.

IV – Procedimentos de análise dos dados

As pesquisas em ciências sociais que utilizam levantamentos qualitativos têm como ferramentas de trabalho a análise de conteúdo do discurso investigado. O discurso é compreendido aqui conforme o entendimento de Fiorin (1989, p. 32), que o considera como “um conjunto de temas e figuras que materializa uma dada visão de mundo”. É no discurso que a ciência se conhece enquanto prática e é por ele que afirmações se transformam em verdades.

Apesar de a análise de discurso constituir-se em um vasto conjunto de técnicas analíticas, Gill aponta como suas características centrais “uma visão da linguagem como construtiva (criadora) e construída; uma ênfase no discurso

como uma forma de ação; e uma convicção na organização retórica do discurso” (2002, p.247). Esta análise, portanto, implica que o pesquisador está interessado no efeito do discurso, ou no que ele pode produzir. Significa pôr foco no conteúdo, organização e funções do discurso, entendê-lo como ferramenta de construção da realidade e, até, como expressão de uma realidade em si mesma, e não como meio para se atingir conhecimento da suposta realidade subjacente ao discurso.

Assim, considerou-se a técnica como adequada para os propósitos deste estudo. Como demonstra Gill (2002), a análise de discurso não se aplica apenas a grandes quantidades de informações. Aliás, dados os seus objetivos principais, ela se apresenta como técnica que pode ser aplicada até mesmo a um único texto, como exemplifica a autora.

É importante salientar que o discurso está situado em um plano de conteúdo que, segundo Fiorin (1989), se une a um plano de expressão e origina o texto, que, para efeito desta pesquisa, pode ser escrito ou falado. Assim, todo texto ou entrevista pode ser considerado discurso, que, como lembram Faria (2001)², Fiorin (1989) e Kubo (2003), apresentam duas dimensões que se articulam entre si: a intradiscursiva e a interdiscursiva e “organiza-se a partir de percursos semânticos (temáticos ou figurativos) e constitui-se a partir das contradições que mantêm com outro discurso” (FARIA, 2001, p. 33).

Faria propõe “a contradição como categoria descritiva do interdiscurso; ela permite, a partir de um dado discurso, caracterizar o outro discurso, a outra ‘visão de mundo’ contra a qual aquele discurso dado se constitui” (2001, p.32). Para o autor, a visão de mundo defendida pelo discurso pode ser descrita pelos percursos semânticos contidos no intradiscurso – textos que materializam o discurso dado. Para Kubo o intradiscurso está “ligado à noção de texto como junção do plano de conteúdo a um plano de expressão [...] o conjunto de textos produzidos sob o crivo desse sistema de condições” (2003, p. 14).

Assim, a partir de um conjunto de discursos circulantes e parciais, podem ser feitas formações discursivas distintas em torno de uma temática. No caso presente, a avaliação dos resultados de treinamento e suas relações com os valores organizacionais. Para isso, é necessário, em primeiro lugar, identificar os discursos em contradição ou interdiscurso, por exemplo, *o MBA foi proveitoso* – discurso A – e *o MBA não foi proveitoso* – discurso B.

Em seguida, deve ser feita a avaliação intradiscursiva abrangendo o conjunto de temas e figuras articulados no intradiscurso a partir de percursos semânticos que podem ser entendidos como conjuntos de sentidos presentes no intradiscurso. O discurso A, no nível intradiscursivo, é construído sobre percur-

2 In: MENDES, E. A. M; OLIVEIRA P. M; BENN-IBLER, V. (Org.). **O novo milênio** : interfaces lingüísticas e literárias. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2001.

semânticos e, em oposição, no nível interdiscursivo, ao discurso B, que, por sua vez, também é construído sobre percursos semânticos.

Os percursos semânticos são revestidos por estratégias de persuasão ideológica. Em princípio, serão consideradas nesta análise as seguintes: a mobilização de personagens discursivas e a relação entre o implícito e explícito.

V – Análise dos resultados

O diagnóstico de necessidades de treinamento é normalmente feito para responder a três perguntas: quem está necessitando de treinamento? Em que esfera há maior urgência de treinamento? Que espécie de treinamento é necessária? Além disso, a análise pode contemplar três áreas de maneira ampla e completa – a análise da empresa, análise de tarefas e análise do comportamento. As três questões foram corretamente respondidas, e a área contemplada foi a análise das tarefas, que parece ter sido motivada por uma tentativa de modernização na avaliação do funcionário.

De acordo com os documentos lidos, o diagnóstico das necessidades de treinamento ocorreu via avaliação de todos os funcionários do Banco por meio do *feedback* de 360°, que não continha, de início, a intenção de identificar a necessidade de um treinamento amplo como foi proporcionado. Foi feita, em seguida, uma análise de cada funcionário por meio de seu relatório de *feedback* de 360°, sendo proporcionada uma reunião do funcionário com o seu supervisor para discutir os resultados do *feedback* de 360° e para planejar as ações do seu PIC.

O preenchimento dos PIC's foi feito via intranet, negociação e aprovação dos mesmos pelos gerentes/assessores, sendo processados pela ARH, com suporte do DTI nos seguintes cortes: PIC's por funcionário, PICs por departamento e PICs por tipo de curso ou atividade. Apesar da existência dos dois últimos cortes, é possível notar que os objetivos do diagnóstico não eram abrangentes, atingindo apenas o primeiro nível de necessidade – funcional (individual).

A partir da apresentação e da discussão dos resultados com as áreas do Banco, a ARH preparou o planejamento das atividades de treinamento. Para facilitar o acesso aos dados dos PIC's, os mesmos foram disponibilizados de forma individual por funcionário na intranet. No entanto, cada gerente ou assessor teve acesso às informações do PIC dos funcionários de seu departamento ou assessoria. Dessa forma, pode ser dito que o BDMG fez uma avaliação das necessidades de treinamento na tentativa de adequá-lo às expectativas da organização.

Se forem analisadas três das várias ênfases buscadas pelo Banco para o curso – gestão de mudanças e inovação; liderança, gestão de pessoas e de equipes; e relações interpessoais e comunicação – será possível verificar que as mesmas exigem do docente um certo conhecimento da área pública, que é um

espaço de conflito. Para estudiosos da área pública bem como da gerência como Melo (2000) e Gaetani (1998), nela surgem confrontos entre a intraburocracia, com o setor produtivo privado, com os meios de comunicação etc. E o aparato administrativo tem um baixo nível de profissionalização para lidar com eles. A maioria dos problemas enfrentados no setor público é de natureza conflituosa.

Tratar de gestão de mudanças e inovação, liderança, gestão de pessoas e de equipes e de relações interpessoais e comunicação na esfera pública significa desenvolver competências suficientes para lidar com o conflito. A equipe que planejou o MBA parece estar consciente da existência de conflitos internos, pois alguns depoimentos dos participantes do curso indicam a queda de sua incidência após o início da atuação da equipe. Mesmo assim, não há nenhuma referência explícita em documentos. “Nós descobrimos que o outro negava algumas coisas que tínhamos solicitado por causa das dificuldades, não de uma antipatia, como desconfiávamos” (ANALISTA).

VI – Análise da reação ao treinamento

O BDMG forneceu toda documentação relativa à avaliação de reação de que dispunha. Por meio de análise de conteúdo, foi possível verificar que os participantes identificaram algumas falhas no processo que prejudicaram o aprendizado. A seguir, estão as análises dos pontos mais relevantes, subdivididos entre pontos fortes e fracos do curso.

Pontos fortes

Uma das mensagens que carrega um conteúdo indireto nos textos citados visa à construção de um sentido e necessidade de se explicar, a todo momento, qual é o papel do Banco. Quando o funcionário salienta esse aspecto, revela que seu trabalho poderia ser melhor, conforme deixa explícito o terceiro depoimento, se ele reconhecer qual é o seu papel frente aos objetivos do banco. Outro ponto marcante para os treinados foi a possibilidade de fazer uma reciclagem.

A reciclagem e atualização de conhecimentos, ainda a apresentação de novos temas/matérias como liderança e mudanças, *e-business*, gerenciamento de projetos, a leitura/pesquisa e discussão do “Minas Gerais do Século XXI” nos traz reflexão sobre o papel do BDMG/nosso papel no Estado e perante a sociedade (COMISSIONADA).

Em outro depoimento encontramos:

Possibilidade de reciclagem de vários conteúdos e aquisição de novos conhecimentos” ANALISTA. [E adicionando nova

variável podemos selecionar o seguinte discurso:] “o curso propiciou um melhor conhecimento e aproximação de colegas de trabalho através de uma integração fantástica (ANALISTA).

Os relatos revelam que, em primeiro lugar, a formação acadêmica dos treinados é compatível, mas não suficiente para a atividade de liderança. Os muitos anos em que estiveram distantes das atividades gerenciais, ligadas à área técnica, tornaram necessária a reciclagem. Assim, a avaliação de necessidades de treinamento foi precisa.

Além da reciclagem, é possível observar dois outros componentes dos discursos dos treinados – os novos conteúdos e a aproximação com os colegas. Ambos exercem muita influência sobre os resultados e objetivos do treinamento. Um dos objetivos do treinamento avaliado é promover a curto e médio prazo, uma mudança significativa no patamar da formação acadêmica e profissional, o que não tem sentido sem a incorporação de novos conhecimentos e habilidades. Com relação à aproximação dos colegas, pode ser visto que está ligada a dois objetivos do curso: a criação de uma cultura comum sobre gestão de negócios, pessoas, processos e mudanças no Banco e promoção da sinergia e a integração das equipes em todas as suas dimensões. Ambos refletem-se nos valores organizacionais.

Pontos fracos

Os treinados fizeram observações ligadas aos conteúdos ministrados e às condições de ensino fornecidas pela instituição contratada.

Algumas matérias poderiam ser suprimidas e/ou substituídas do currículo por outras mais relevantes para o nosso trabalho no BDMG. Em outras palavras, o curso poderia ser melhor e mais focado em disciplinas direcionadas ao nosso dia-a-dia (TÉCNICO).

O relato acima carrega um conteúdo implícito que diz que nem todas as disciplinas são ruins. Na verdade ele necessita de outro relato que o complete para que seja entendido qual o conteúdo a ser modificado. “O curso, de forma geral, poderia ser ainda mais voltado para a realidade do Banco: algumas matérias foram excessivamente focadas na iniciativa privada” (ANALISTA).

De acordo com os relatos acima, o BDMG queria contratar um curso específico para a área pública, mas não conseguiu, embora tenha encontrado algo que julgava ser de que necessitava. No relato seguinte, o treinado cita as disciplinas que, em sua opinião, deveriam estar presentes no programa. “Acréscimo de módulos que se aplicam às necessidades do Banco, relativos à análise de crédito, contabilidade etc. Alguns módulos poderiam ser eliminados, devido a pouca aplicabilidade” (ANALISTA).

Os relatos acima são contestados quando se consideram os pontos fortes contidos nas avaliações de reação, o que faz com que surja uma reflexão sobre a educação para o trabalho. BARATO (2001) diz que as tendências contemporâneas de reorganização da educação profissional estão valorizando sobremaneira os itens de educação geral – fatos, conceitos e princípios. Por esse motivo, o MBA deixou um pouco a técnica de lado, uma vez que, segundo o autor, existe atualmente a idéia de que a técnica não é tão importante dada à velocidade das mudanças a que estamos assistindo na organização do trabalho e no avanço tecnológico.

Isso impõe a superação do antigo enfoque da formação profissional centrado apenas na preparação para a execução de um determinado conjunto de tarefas. Na maior parte das vezes, o funcionário espera encontrar nos cursos apenas as disciplinas que estejam estritamente voltadas para sua área de atuação profissional. Por outro lado, a crítica feita com base nos exemplos citados durante o curso voltado para a área privada é muito relevante, conforme foi discutido anteriormente. Os cursos gerenciais oferecidos ao setor público estão muito direcionados para o setor privado.

A instituição que ministrou o curso de MBA tem que buscar descobrir, com clareza, qual a melhor organização curricular para trabalhar os conhecimentos, as habilidades e os valores, mesmo que o BDMG tenha fornecido uma lista de conhecimentos tidos como necessários para desenvolver competências profissionais que atendam o perfil profissional com o qual ela se comprometeu e que é ligado ao Banco. Desta forma, deve-se refletir profundamente sobre o compromisso assumido com os seus alunos até o final do curso.

É preciso deixar bem claro que a organização curricular por disciplinas ou por projetos deve ocorrer depois de identificados, com clareza, que conhecimentos, que habilidades e que valores devem ser trabalhados pela Instituição para desenvolver aquelas competências profissionais exigidas.

VII – Conclusões e recomendações

No decorrer desta investigação, os treinados foram capazes de identificar pontos, que divergem entre a abordagem pública e privada, que lhes foram ensinados como comuns. O gerente público é guiado por um sistema valorativo que não comporta a questão da competitividade, por exemplo, que passa a ser um fator que extrapola a questão da empresa e é um valor que vem sendo difundido na esfera privada.

Em primeiro lugar, por estar envolvido em um contexto em que o desempenho gerencial não é um objetivo ou uma realidade claramente identificável, mas subjetivo. E, em segundo, a responsabilidade do gerente público está à mercê de uma meta sujeita ao ambiente, uma constelação de forças jurídicas, políticas, socioculturais e econômicas que exercem pressão sobre as organizações públicas e sobre as pessoas que nelas trabalham, para que se dediquem a certas atividades e deixem de dedicar-se a outras.

Os valores organizacionais, no contexto do serviço público, exigem uma reorganização dos cursos de treinamento gerencial, mesmo que, em alguns casos, exijam uma ênfase nas bases tradicionais de conhecimento e de habilidades gerenciais. No entanto, o comprometimento para com o serviço público não pode ser encarado como uma matéria a ser aprendida, mas pode ser reafirmado por meio do conhecimento da história e dos valores básicos da profissão durante o treinamento.

O problema que se pode levantar em decorrência disso é que o programa de treinamento gerencial realizado no BDMG teve público múltiplo e, conseqüentemente, cada setor de origem do treinado tinha objetivos também múltiplos. Há muitos valores ligados ao treinamento no setor público, e diferentes partes interessadas atribuirão prioridades a esses valores de maneiras diferentes, quando avaliarem o que foi obtido. Por outro lado, procurar um consenso entre as diversas partes envolvidas no sentido de escolher o que vai ser medido não é tarefa fácil.

Esta pesquisa não objetivou explicar o intrincado processo de transferência de aprendizagem ou tirar conclusões definitivas acerca de um tema tão complexo. Como foi possível verificar que os valores organizacionais afetam o treinamento e, em decorrência, a própria transferência de aprendizagem, recomendam-se assim, outros estudos para darem continuidade a esta pesquisa, procurando ampliar o nível de conhecimento que o assunto requer, além de enriquecer o campo de pesquisa sobre treinamento.

Para trabalhos futuros, sugere-se um estudo multicaso, comparando organizações desde o início do processo de avaliação das necessidades de treinamento. Propõe-se, também, o desenvolvimento de um instrumento estatístico ou mesmo o uso dos disponíveis concomitante a uma pesquisa qualitativa extensa, para comparar as variáveis individuais e organizacionais com os resultados do treinamento.

Referências bibliográficas

ALECIAN, S; FOUCHER, D. **Guia de gerenciamento no setor público**. Rio de Janeiro: Revan; Brasília: ENAP, 2001.

ANDRÉ, M. E. D. A; LUDKE, M. Abordagens qualitativas de pesquisa : a pesquisa etnográfica e o estudo de caso. In: ANDRE, M. E. D. A ; LUDKE, M. **Pesquisa em educação** : abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

ABBAD, G., Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT. 1999 (**Tese de Doutorado em Psicologia**) Universidade de Brasília. Brasília.

BARATO, J. N. Em busca de uma didática para o saber técnico. **Boletim Técnico Do Senac**, São Paulo, v.2, n.25, 2001.

BENNIS, Warren G. **Desenvolvimento organizacional** : sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Edgard Blücher, 1976.

DRAGO, P. A. **Treinamento de gerentes** : um perfil do profissional. Belo Horizonte: CEPEAD, 1980 (*mimeo*).

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1991.

FERREIRA, Ademir A. **Gestão Empresarial** : de Taylor aos nossos dias evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 2001.

GAETANI, F. **Capacitação de recursos humanos no serviço público** : problemas e impasses. Brasília: ENAP, 1998. 27 f. (Texto para discussão).

FARIA, A. A. M. **Interdiscurso e intradiscurso** : da teoria à metodologia In: MENDES, E. A. M; OLIVEIRA P. M; BENN-IBLER, V. (Org.) **O novo milênio** : interfaces lingüísticas e literárias. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2001.

FIORIN, J. L. **Linguagem e ideologia**. São Paulo: Ática, 1989.

GILL, R. Análise de discurso. In: BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som** : um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.

KUBO, A. T. V. Aspectos do discurso jornalístico sobre a luta pela terra. 2003. Dissertação (**Mestrado em letras**). FALE/UFMG. Belo Horizonte.

MOURA, G. G. Comportamentos de resistência à mudança da média gerência diante da implantação da NBR ISO 9000. 2002. Dissertação (**Mestrado em engenharia de produção**) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC. Florianópolis.

NEWCOMER, K. E. **Using performance measurement to improve public and nonprofit programmes**. São Francisco: Jossey-Bass, 1997.

QUIVY, R e CAMPENHOUDT, L V. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 1998.

SAMPAIO, R. S.; TAVARES K. C. Estrutura e programas de T&D : o caso das empresas públicas e sociedades de economia mista do Estado de Minas Gerais. In: Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração, 2000, **Anais...**, Salvador, ENANPAD, 2000, CD-ROM.