

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: INFERÊNCIAS SOBRE A EXPERIÊNCIA DAS EMPRESAS ESTATAIS NO BRASIL*

PAULO ROBERTO MOTTA**

1. Introdução; 2. Organização do treinamento; 3. Dimensionamento das necessidades de treinamento; 4. Treinamento e subdesenvolvimento: ônus e resistências; 5. Conclusões e recomendações.

1. Introdução

As atividades de treinamento têm, nos últimos anos, recebido uma atenção crescente no Brasil. No meio das empresas públicas o desenvolvimento tem sido acentuado não só em termos de recursos destinados a essas atividades, mas também quanto à variedade e qualidade dos programas. Nas grandes empresas nacionais, a preocupação com o treinamento já é constante. Em alguns casos, os esforços são significativos, nos estímulos à formação contínua, na institucionalização do treinamento e na sua ligação com a carreira do funcionário. No entanto, uma apreciação geral sobre treinamento em empresas públicas brasileiras não é simples, devido à pluralidade dos programas existentes.

A diversidade da atividade de treinamento no Brasil pode ser explicada por vários fatores, nem sempre mutuamente exclusivos. Em primeiro lugar, pelo grande número de empresas distribuídas num país de grande dimensão territorial, organizado de forma federativa, com empresas subordinadas às três esferas de governo: federal, estadual e municipal. Em segundo, pela disparidade da distribuição regional e política da riqueza, que faz com que as empresas dos estados mais fortes ou as empresas federais possuam melhores condições financeiras para investir na formação contínua. Em terceiro, pelas prioridades governamentais ou recursos disponíveis, que favorecem empresas de certos setores de política pública, como no caso de energia elétrica, telecomunicações, petróleo e siderurgia. Em quarto, pelos impulsos

* A Escola Brasileira de Administração Pública lançou em 1980, como instrumento didático e de divulgação, a série Cadernos EBAP, da qual este documento constitui o n.º 3. O autor agradece a Carla Gomes Leão Riquet e Lídice Meirelles Picollin pelos dados coletados em diversas empresas estatais e que serviram de base para as análises realizadas. Apresentado ao Expert Group Meeting on Management Developing and Training, no International Center for Public Enterprises, em Ljubljana, Iugoslávia, de 17 a 22 de março de 1980.

** Diretor e professor da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas.

nacionais ao treinamento desenvolvidos por empresas *holding* ou entidades financiadoras ou classistas nacionais para suas subsidiárias ou associadas a nível estadual. É o caso da Eletrobrás, Telebrás e, em menor escala, de programas como BNH-ABES, para empresas estaduais de água e esgoto, ou mesmo impulsos da ABDE para os bancos de desenvolvimento. Em quinto lugar, pela própria importância concedida pela empresa ao treinamento, em função de fatores internos e externos (por exemplo: busca de nova tecnologia, fraqueza do sistema educacional local, demanda interna por treinamento, mimetismo etc.) que estimularam o desenvolvimento da função. Assim, pode-se encontrar preocupações crescentes com treinamento em empresas tais como Embrapa, Serpro, RFFSA, mais recentemente em empresas como Nuclebrás, Dataprev, ECT e nos bancos oficiais que, de alguma forma, sempre se preocuparam com o treinamento. Na administração estadual a diversidade é mais acentuada; ao lado de centros de treinamento mais sofisticados encontrados nas empresas de saneamento ou energia elétrica do Estado de São Paulo, a situação da grande maioria ainda é precária, necessitando de vultosos investimentos, principalmente as empresas estaduais que não são subsidiárias de empresas federais ou a elas associadas.

Naturalmente, se fossem selecionados exemplos das grandes empresas federais, o relato que se segue seria bastante otimista quanto ao desenvolvimento do treinamento no Brasil. Mesmo em termos comparativos, comportaria uma apreciação semelhante à que se poderia fazer das empresas similares de países mais desenvolvidos. Contudo, se se considera o universo das empresas públicas brasileiras, nos três níveis de governo, a visão evidentemente será menos favorável. O relato que se segue, segundo as questões propostas pelo International Center for Public Enterprises (ICPE), é baseado em inferências sobre a realidade brasileira, através de posicionamento crítico para facilitar os debates sobre o tema.

2. Organização do treinamento

Tomando-se em consideração o treinamento na sua concepção mais ampla, pode-se fazer as seguintes inferências gerais sobre a realidade das empresas brasileiras.

1. O treinamento, embora cada dia menos questionado na sua validade, é largamente concebido como um instrumento da administração de pessoal. A atividade de treinamento é com frequência gerida por um setor especializado dentro de um departamento maior de recursos humanos, que cuida de outras funções tradicionais da administração de pessoal. As ligações com outros setores da empresa ocorrem principalmente na oferta de cursos, levantamento de necessidades de treinamento e, em menor escala, na avaliação dos programas desenvolvidos. A integração com objetivos e planos da empresa é rara, menos em função dos objetivos dos responsáveis pela área do que da própria maneira pela qual é gerenciada a empresa brasileira. A ausência de operacionalização de planos empresariais integrados dificulta em mui-

to a ligação da atividade de treinamento com outros setores da empresa. Além disso, grande número de órgãos de treinamento, mesmo bastante ativos, carecem de poder e prestígio na empresa. Assim, conseguem ligações externas no máximo com outras atividades de pessoal e procuram prestígio e poder através de um sistema de coerência interna, intrínseca à própria atividade.

2. Salvo algumas empresas que possuem planos e filosofias de treinamento, mesmo assim nem sempre seguidos, os setores especializados funcionam como centros de triagem ou processamento de demandas internas e ofertas externas, com pouca iniciativa no direcionamento da atividade. Vale mencionar, no entanto, que há atualmente, nas grandes empresas públicas, em particular nas federais, grandes iniciativas para enfatizar a formação interna. Planos e incentivos têm sido implantados, e, em alguns casos, adotada a obrigatoriedade de formação interna, acompanhados algumas vezes pela criação de grandes centros de treinamento ou escolas pertencentes às próprias empresas. Embora úteis ao treinamento técnico, essas escolas correm um grande risco no que concerne ao treinamento gerencial, em que se exige conhecimentos de nível superior. Estando desvinculadas da universidade, ou seja, da pesquisa ou produção de conhecimentos, têm dificuldade em acompanhar sua evolução, tornando-se, a longo prazo, repetitivas e não-inovadoras. Favorecem, assim, o surgimento de modismos, de métodos e de receitas rápidas, sem atentar para as diferenças entre as organizações. Institucionalmente, por um lado, concorrem para enfraquecer programas universitários já existentes, pulverizando recursos humanos e financeiros bastante escassos num país em desenvolvimento. Por outro, podem possuir capacidade ociosa ou manter programas simplesmente para garantir a sobrevivência, ultrapassando as necessidades reais de treinamento da empresa.

3. Embora existam exemplos significativos, a ligação do treinamento à carreira do indivíduo é praticamente inexistente na maioria das empresas. A dificuldade hoje está menos na aceitação do treinamento como instrumento válido para acesso e promoção do que na inexistência, na maioria das empresas, de planos de carreira definidos ou facilmente ligados às atividades de treinamento. Além disso, porque o treinamento ainda é ligado a um conjunto de demandas individuais diversas torna-se difícil reconciliá-lo com um padrão de carreira empresarial. A obrigatoriedade do treinamento no Brasil tem ocorrido mais freqüentemente na área de seleção e estágio do indivíduo na empresa, antes de se tornar empregado efetivo.

4. A evolução atual tem mostrado que especialistas das áreas técnicas da empresa têm cedido lugar, como gerentes de treinamento, a profissionais das áreas de ciências sociais, como técnicos de administração e, principalmente, psicólogos e pedagogos. Essa mudança tem ocasionado algumas tendências: primeiro, a de causar, no início, maior dificuldade de diálogo entre gerentes de treinamento e dirigentes da empresa, apesar de aqueles possuírem agora mais *know-how* sobre treinamento. Antigamente ocorria o inverso: possuíam menos *know-how*, porém mais facilidade de diálogo, por causa da confiança,

integração e respeito à origem profissional. Segundo, a de ver os problemas organizacionais como primordialmente problemas de treinamento, ocasionando aumento considerável da atividade, bem como sofisticação dos métodos pedagógicos. Terceiro, a de enfatizar demasiadamente as dimensões psicológicas da gerência, verificando-se uma ênfase acentuada no treinamento sócio-psicológico. De fato, a dimensão psicológica da gerência é facilmente defendida em termos de que todos devem “interagir bem”, “cooperar”, resolver seus conflitos”, “participar”, “auto-realizar-se” etc. Esses são valores facilmente aceitos e colocam os demais dirigentes da empresa sob a influência do conhecimento dos profissionais de treinamento. Ajudam, portanto, a gerar apoio e prestígio para o órgão de treinamento dentro da empresa.

5. Os programas de desenvolvimento gerencial têm ganho força nos últimos anos e recebido atenção considerável nas grandes empresas. Consistem, basicamente, em seminários ou cursos, internos e externos, direcionados exclusivamente para gerentes. Exigem, contudo, por parte dos setores de treinamento, um grande trabalho de motivação e conquista para a obtenção de adesão; a dificuldade maior continua sendo a de envolver o primeiro escalão da empresa em treinamento gerencial.

A preocupação com a formação gerencial prévia é minoritária e esbarra na dificuldade de seleção de gerentes, principalmente os de alto nível, em geral escolhidos por fatores políticos externos, impossíveis de ser considerados e identificados previamente pela empresa. Quanto ao conteúdo, o treinamento gerencial, como a área administrativa em geral, recebe atualmente uma dose acentuada dos aspectos psicológicos da organização; em menor escala, inclui dimensões técnicas de gerência, planejamento e estratégia. É praticamente inexistente o treinamento na parte institucional, nos valores sociais e objetivos sócio-econômicos que justificam a existência da organização. No treinamento de gerentes das áreas técnicas e de apoio administrativo, enfatiza-se mais o estudo da técnica para reforço da função do que a ampliação de conhecimentos para carreira ou novas funções. A ênfase no domínio sócio-psicológico pode ser explicada — além da facilidade de aceitação já mencionada — pelo mimetismo do progresso das atividades de DO em outros países. As técnicas de DO tendem a ser de fácil utilização e transposição, exigindo pouco conhecimento técnico no seu manejo e, normalmente, como quase toda tecnologia administrativa, não cobram *royalty*.

6. A avaliação dos programas de treinamento tende a se restringir à opinião dos participantes sobre a atividade específica. O grau de aceitação do programa é, por si só, considerado um fator positivo no treinamento. De fato, a aceitação gera prestígio para o órgão gerenciador pela sua capacidade de escolha, justifica a atividade perante os participantes e outros órgãos, e garante a sobrevivência do treinamento a longo prazo. A avaliação dos aspectos organizacionais raramente é feita e, quando realizada, inclui normalmente o julgamento do chefe imediato em relação ao funcionário que participou da atividade. Vale mencionar, também, que, no caso da avaliação, a

ausência de ligação com planos e objetivos empresariais decorre menos de falha da atividade de treinamento do que da ausência de operacionalização dos planos empresariais ao nível do treinamento.

3. Dimensionamento das necessidades de treinamento

A definição de necessidades de treinamento num meio específico é a dimensão mais importante na formulação de um programa de treinamento para a empresa, pois é através dessa definição que se forjam as bases do direcionamento e as possibilidades de sucesso. A decisão sobre necessidades de treinamento, no entanto, não é fácil nem tranqüila. Envolve dificuldades decorrentes das ambigüidades conceptuais do treinamento, dos métodos de identificação de necessidades e dos conflitos decorrentes das aspirações individuais e dos interesses organizacionais.

Em princípio, o treinamento ou formação contínua tem três origens. Primeiro, a origem social, ou seja, necessidade dos seres humanos de desenvolvimento e compreensão da realidade em que vivem. Segundo, a origem organizacional, a necessidade da empresa de tornar mais eficientes suas atividades. Terceiro, a origem pessoal, ou seja, a necessidade individual de autodesenvolvimento, promoção e realização no trabalho. Na prática, no entanto, a decisão imediata sobre treinamento se passa num meio organizacional específico onde diversos interesses individuais, organizacionais e sociais estão em jogo.

As ambigüidades conceptuais geram problemas de se saber até que ponto se investiga ou se determina necessidades de treinamento. Se se enfatiza a dimensão social, o grau de amplitude sobre possibilidades de treinamento aumenta consideravelmente. Se se enfatiza a dimensão organizacional, verifica-se uma redução de possibilidades concentrando-se nos aspectos de eficiência. Se se enfatiza os interesses individuais, pode-se perder de vista os objetivos comuns da organização. Mas, de qualquer forma, o treinamento, por depender de um esforço de natureza individual, como a aprendizagem e a aceitação de novos valores, tenta levar em consideração as aspirações individuais na formulação de um plano de ação. As empresas públicas brasileiras tendem a ser pouco agressivas com relação ao levantamento real de necessidades de treinamento. Em geral, submetem-se às pressões ambientais externas e internas para o desenvolvimento das atividades, acomodando demandas e ofertas de acordo com as circunstâncias e critérios habituais de decisão dentro da empresa. Apenas nas grandes empresas, onde o treinamento se encontra melhor implantado, é que se realiza a pesquisa para identificar necessidades tanto a nível individual quanto organizacional e externo à empresa.

Os métodos de identificação de necessidades mais utilizados são os levantamentos de interesses individuais e organizacionais, geralmente por intermédio de questionários. Os dois tipos de dados são levantados e processados a fim de se elaborar o plano de ação na área de formação contínua. A ela-

boração do plano de ação, no entanto, não consiste numa tarefa tranqüila. Decisões concretas têm que ser tomadas num meio onde interesses individuais e organizacionais nem sempre são complementares, mas até conflitantes. Na realidade, as decisões sobre treinamento se passam no domínio do conflito indivíduo e organização; áreas de consenso devem ser continuamente buscadas, principalmente em se tratando de treinamento gerencial, em que os indivíduos, por serem mais qualificados e possuírem maior poder organizacional, tornam-se mais exigentes.

Assim, os planos de ação tendem a enfatizar a necessidade de “suprir a falta ou atualizar os conhecimentos” e “aumentar a habilidade de relacionamento individual e grupal”. A par da validade desses dois fatores para justificar programas de treinamento, vale notar que são áreas de obtenção de fácil consenso. Falta de conhecimento é fácil de diagnosticar, de ligar a ineficiência, de guardar coerência com as premissas do treinamento, de tratar pedagogicamente e, ainda, de justificar num país subdesenvolvido. A necessidade de melhorar o relacionamento interno é a expressão de uma aspiração comum, tão amplamente definida que se torna praticamente inquestionável. Além disso, traz à baila a dimensão psicológica, cujo conhecimento o pessoal da agência de treinamento, em função do *background* profissional, maneja melhor que os demais dirigentes da organização, aumentando-se, assim, a possibilidade de influência e aceitação.

Tendo em vista a premissa de que a decisão sobre treinamento, como qualquer outra, é particular para um meio organizacional, não é de se esperar que somente valores sociais altruístas expliquem essas decisões. Todas as variáveis do meio influenciam o processo decisório. Os conflitos indivíduo-organização, na área de treinamento, não ocorrem somente em função da necessidade individual de autodesenvolvimento e da necessidade organizacional de aumentar a eficiência de sua ação. Os indivíduos definem seus interesses de treinamento também em função de fatores pessoais tais como: a) perseguição de um objetivo pessoal específico; b) correção de uma deficiência de conhecimentos; c) percepção de uma desvantagem perante o *peer group* — outros já participam de programa similar; d) insegurança pessoal no sistema — reforçar o *status* interno melhorando o *background* educacional; e) conveniência pessoal — abandono momentâneo do trabalho. Da mesma forma, a organização pode usar o treinamento para buscar ou aumentar o consentimento e aliança do indivíduo ao sistema, ou mesmo para reforçar seu prestígio externo e interno, gerando uma imagem de empresa socialmente responsável. Mas, qualquer que seja o critério ou valor que explique a decisão sobre o treinamento, a simples obtenção do consenso reflete a imagem de uma cooperação mútua para a solução de problemas comuns.

Outro fator que vale mencionar em relação aos questionários de levantamento de necessidades de treinamento é a percepção individual sobre a utilidade do questionário. Pelo tipo de gerência aplicado às empresas públicas brasileiras, os indivíduos não estão acostumados a opinar sobre suas aspirações, necessidades, percepções sobre seu trabalho ou decisões normais da

empresa. Quando isto acontece com relação ao treinamento, podem fazê-lo com certa desconfiança ou descrença sobre a real utilização da informação. Podem, assim, tornar-se defensivos, supervalorizando seu conhecimento e experiência, ou então exprimir mais um sentimento de desvantagem com relação ao *peer group* do que propriamente aspirações de autodesenvolvimento.

4. Treinamento e subdesenvolvimento: ônus e resistências

A gerência do treinamento numa empresa pública de um país em desenvolvimento não se faz sem enfrentar os dilemas de sua enorme necessidade e os vultosos ônus de sua aplicação. Do lado econômico, a necessidade de implantar novas tecnologias e novos padrões gerenciais enfrenta o ônus da escassez de recursos e da disponibilidade de conhecimentos no sistema educacional. Do lado social, a necessidade de implantar novos valores de modernização e progresso gera resistência na estrutura tradicional estabelecida. O papel da empresa no treinamento será, portanto, mais importante e comparativamente mais oneroso. Os ônus empresariais são basicamente provenientes de dois fatores:

1. A fraqueza do sistema educacional, em geral, para formar os técnicos e dirigentes necessários do ponto de vista qualitativo e quantitativo cria, para as empresas, um ônus maior nas atividades de treinamento.
2. As reminiscências da sociedade tradicional dificultam a adoção de padrões mais modernos de gerência. De um lado, o recrutamento e a seleção, ainda altamente influenciados por valores tradicionais, de lealdade pessoal, laços de família, ligações políticas e profissionais desenvolvidas fora da organização, fazem com que grande número de pessoas cheguem à empresa despreparadas para exercer a função. Por outro lado, os hábitos e costumes tradicionais de liderança, baseados na percepção do *status* organizacional como *ascription* (e não como *achievement*) chocam-se com os princípios modernos da organização do trabalho. Assim, tanto o fracasso do sistema do mérito na seleção como a necessidade de formar gerentes geram para a empresa o ônus de maior ênfase na educação contínua.

As resistências ao treinamento são provenientes da dificuldade de alterar uma estrutura de valores e uma estrutura de poder.

O treinamento constitui um processo de mudança, que pode causar rupturas em ambas as estruturas, exigindo adaptação. Constitui um processo conflitivo entre a ação para a inovação e as resistências para a manutenção do *status quo*. Por isso as atividades de treinamento são iniciadas e implantadas na empresa de forma isolada; os setores responsáveis pela formação são colocados nitidamente à parte no organograma da empresa. São separados para que a atividade de treinamento, pelo seu teor crítico, interfira o mínimo possível na estrutura estabelecida. Reprimem-se programas altamente inovadores e, em alguns casos, demora-se a aceitar o treinamento de

longa duração, capaz de alterar mais profundamente os valores dos indivíduos.

Pode-se dizer que as resistências ao treinamento ocorrem porque: a) o treinamento pode inculcar novos valores nos indivíduos, alterando, portanto, as suas concepções, percepções e predisposição para a ação; b) a absorção de novos valores sócio-psicológicos pode alterar o relacionamento organizacional externo e interno do indivíduo, modificando lealdades e ferindo as fontes estabelecidas de poder; c) a participação do indivíduo na decisão sobre treinamento transfere a ele, num determinado momento, uma soma de poder "não-usual" que pode gerar aspiração de igual participação em outras decisões organizacionais.

Portanto, a implantação do treinamento na empresa deixa implícito que ela receberá novos *inputs*, trazidos pelos participantes, que implicarão aceitação e resistência.

5. Conclusões e recomendações

Apesar da ênfase e interesse com que muitas empresas tratam o problema de treinamento e desenvolvimento gerencial, a própria concepção de sua função ainda carece de precisão. A ambigüidade ainda existente na teoria administrativa sobre valores, objetivos e resultados do treinamento propicia uma grande variedade de orientações no momento de se formular uma política e estabelecer métodos e procedimentos de ação. Os problemas conceituais também levam a dificuldades em estabelecer a ligação do treinamento com outros subsistemas organizacionais na área de recursos humanos, tais como carreira, promoção ou política salarial. Por outro lado, a variedade de concepções e ações em desenvolvimento e treinamento gerencial pode ser explicada pelo processo decisório organizacional. As decisões relacionadas com treinamento não podem diferir muito do processo decisório habitual da empresa. A empresa, como organização, constitui um sistema social complexo, cujas decisões dependem não só do objetivo da ação desejada, mas também da estrutura de poder, das dimensões processuais e dos estímulos externos e internos que provocam a ação gerencial.

Aceitando como premissa as variações conceituais e organizacionais no desenvolvimento de uma política de treinamento gerencial, pode-se fazer as seguintes recomendações e inferências conclusivas a partir da realidade brasileira:

1. Uma política de treinamento gerencial, como qualquer política de desenvolvimento de recursos humanos, não pode ser isolada; deve estar estreitamente ligada ao planejamento organizacional. Além de guardar uma consistência interna com as outras áreas de recursos humanos, deve ser consistente externamente e integrada ao planejamento estratégico (objetivos, metas e resultados) e ao planejamento operacional (tecnologia e processos de produção e apoio).

2. A política de treinamento gerencial deve considerar prioritariamente o futuro. As organizações e os indivíduos mudam e, portanto, é necessário diagnosticar necessidades futuras para poder satisfazê-las adequadamente. Se a política de desenvolvimento de recursos humanos é baseada em imediatismos, pressões momentâneas, mimetismos, ou simples busca de *status* para a empresa, poderá tornar-se um grande instrumento de manutenção ou restauração contínua do *status quo*. A própria justificativa organizacional moderna da formação contínua é ligada à velocidade das mudanças ambientais que atingem atualmente a organização. A velocidade das mudanças desatualiza rapidamente o sistema educacional e acelera a obsolescência da tecnologia administrativa, tornando o conhecimento gerencial altamente vulnerável às novas circunstâncias que vão surgindo. Daí a necessidade de visualizar o futuro e não somente diagnosticar deficiências no passado dos indivíduos e da organização.

3. A política de treinamento deve ser formulada de maneira clara, estabelecendo um senso de direção tangível e verificável em termos dos valores e objetivos que pretenda alcançar. É preciso ter noção mais exata do que o treinamento pode e do que ele não pode fazer em cada contexto organizacional. O senso de direção ajuda o indivíduo e a organização a conhecerem os rumos certos e errados do treinamento, bem como a discernirem o treinamento mais desejável do que é mais fácil, disponível, agradável, comum ou que gera maior prestígio para os promotores.

4. Os métodos de diagnosticar devem ser aperfeiçoados para melhor adequar os programas de treinamento às necessidades reais. O diagnóstico deve ser constante e sistemático, considerando todos os fatores ambientais, organizacionais e pessoais. Começa ao lado de fora da organização, com o conhecimento sobre a evolução do meio sócio-econômico no qual a organização opera. Por outro lado, deve basear-se em informações específicas sobre o meio organizacional que pretende atingir e não em padrões organizacionais comuns. Finalmente, deve considerar as aspirações dos indivíduos e os atributos que os tornam úteis à organização. Sem um diagnóstico preciso, o treinamento pode levar a uma formação inócua, reforçando a inutilidade e a frustração do indivíduo. Preencher apenas a falta de conhecimento pode conduzir a uma direção falsa. O conhecimento, por si só, não leva à ação inteligente e adequada.

5. Os programas de treinamento gerencial desenvolvidos devem ter objetivos e valores sociais que justifiquem a existência da organização em que os participantes trabalham. O treinamento gerencial tem sido excessivamente baseado no desenvolvimento da capacidade de decisão e liderança, visto segundo a competência individual neutra, em termos de opções sociais. Principalmente em se tratando de empresas públicas, onde o compromisso com a causa pública deve ser acentuado, torna-se importante aperfeiçoar o treinamento na área de valores sociais e opções político-econômicas. A teoria administrativa é fraca nesse campo e pouco tem ajudado aos gerentes de

treinamento. No entanto, centros de pesquisas e universidades podem ajudar a produzir conhecimentos sobre uma visão mais substantiva da gerência. Por outro lado, é preciso atentar para o estudo de caráter nacional e cultural do país, a fim de desenvolver conhecimento crítico sobre técnicas gerenciais desenvolvidas em outros países, e *contaminadas* por outros valores. Saber dizer, por exemplo, que as técnicas gerenciais são úteis e dependem apenas de adaptação, é uma afirmação válida, mas de tal generalidade que se torna praticamente inútil. Torna-se necessário, portanto, aprimorar os conhecimentos sobre a capacidade real das técnicas gerenciais em produzir efeitos desejados em outros meios sociais.

6. Os métodos pedagógicos de treinamento gerencial também merecem uma revisão acentuada. Uma análise dos métodos comumente utilizados, principalmente no ensino da sócio-psicologia da organização, faz crer que se tenha desenvolvido um mito de que o aprendizado pode ser feito num meio divertido e agradável, quase sem grande esforço individual. Os métodos pedagógicos baseados na interação grupal constituem um auxílio importante, mas insuficiente. O aprendizado pressupõe uma decisão e um esforço individual insubstituível. Esse esforço, bem como a individualidade do aprendiz, será tão mais necessário quanto mais profunda a busca do conhecimento desejado. A educação continuada do gerente baseia-se em revisão de conhecimentos de nível superior, onde o aprendizado individual não pode ser esquecido.

7. Os métodos de avaliação devem ser aperfeiçoados no sentido de tomarem como parâmetros os objetivos maiores da organização e do indivíduo. Portanto, têm que estar ligados ao plano organizacional de objetivos, conforme mencionado anteriormente. Só se pode avaliar algo se se conhece concretamente o fim a que se destina. Se não se conhece o destino, qualquer avaliação restringir-se-á à apreciação do caminho escolhido; dirá apenas se o caminho escolhido foi agradável ou não, sem saber, na verdade, aonde ele conduz. É preciso produzir pesquisas na área, principalmente sobre a possível ligação do treinamento com indicadores organizacionais mais amplos.

Finalmente, vale lembrar que treinamento e desenvolvimento gerencial são parte de um processo de educação contínua. Pressupõem, portanto, uma base educacional prévia mais importante e sem a qual não fazem sentido. A qualificação cultural e educacional prévia constitui o antecedente essencial que deve ser enfatizado. A educação extra-escolar de caráter complementar, complementar e corretivo deve ser desenvolvida na medida das necessidades básicas verificadas e de acordo com as condições reais de implementação. A ênfase no treinamento pode levar muitas vezes a ultrapassar as necessidades reais dos participantes e da organização em que trabalham. Em se tratando de países em desenvolvimento, onde a escassez de recursos é mais acentuada, o investimento excessivo em educação extra-escolar pode prejudicar a qualidade da formação escolar, bem como diminuir a possibilidade de acesso àqueles que nem chegaram lá.