

Maria Regina de Carvalho Teixeira de Oliveira

**IMPACTO DO TREINAMENTO NO DESEMPENHO E
NA CARREIRA :**

**um estudo com alunos de pós-graduação lato-sensu de uma empresa de
serviço de energia elétrica**

*Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em
Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas
em Administração da Faculdade de Ciências
Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais,
como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em
Administração.*

*Área de concentração: Organizações e Recursos
Humanos*

Orientador: Prof. Antônio Luiz Marques PhD

Ao meu pai, Rossini de Carvalho Teixeira, e à minha mãe, Adelina Emília de Carvalho Teixeira,
pelos exemplos de vida e pelo incentivo que sempre me deram.

Ao meu marido, Toninho, pelo companheirismo e compreensão, ajudando-me a enfrentar os
momentos difíceis e a conseguir concluir este trabalho.

Aos meus filhos, Carlos Vitor e Raquel Cristina, que, compreendendo minha ausência, me
incentivaram; pela possibilidade que me trazem de revitalização dos sonhos.

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas participaram deste trabalho e do meu curso de Mestrado e deram a eles um sentido muito especial. Minha gratidão especial a

Professor Antônio Luiz Marques, meu orientador, pela sugestão, ajuda, amizade e pelo apoio desde a entrada para o Mestrado, orientando-me na vida acadêmica.

PCO, por ter permitido a realização da pesquisa.

Participantes do Programa de Desenvolvimento de Talentos, pelas contribuições com os relatos de suas experiências de treinamento.

Equipe do Centro de Especialização em Gestão Estratégica -CEGE-/CEPEAD-, em especial a Rony e Ângela, que me receberam sempre com atenção e disponibilidade, possibilitando a realização desta pesquisa.

Professores do CEPEAD, pelo acompanhamento e incentivo.

Secretárias do CEPEAD, especialmente a Vera, pelo carinho sempre demonstrado no atendimento.

Colegas de Mestrado, com os quais pudemos formar uma verdadeira equipe, possibilitando um crescimento pessoal e profissional de maneira amiga, sincera e carinhosa, de forma especial a Esther, Teca, Adriana e Cris.

Mosteiro da Virgem, em especial a Madre Eugênia, que participou com as orações desde o início dessa caminhada.

Minhas irmãs, cunhados, sobrinhos, sogra, tios e amigos, pelo apoio durante esse período.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADRO E FIGURAS	6
LISTA DE TABELAS	7
RESUMO	9
1. Introdução	10
2. Capítulo 1: O treinamento	15
2.1 Treinamento, entendendo seu conceito e história	15
2.2 Extensão e objetivos do treinamento	18
2.3 O processo do treinamento	20
2.4 Avaliação de treinamento	22
2.5 Variáveis do impacto do treinamento no trabalho	30
2.5.1 Impacto do treinamento	31
2.5.2 O treinamento e a percepção do suporte organizacional	32
2.5.3 O treinamento e a motivação	35
2.5.4 Projeto de treinamento	42
2.5.5 O treinamento e as características dos treinandos	44
3. Capítulo 2: Impacto do treinamento no desempenho	46
3.1 Desempenho	46
3.2 Avaliando desempenho	48
3.3 Desenvolvendo sistema de avaliação efetivo	53
3.4 Desempenho X salário	59
3.5 Condições para o desempenho	60
3.6 Questões da avaliação de desempenho	62
3.7 Avaliação do desempenho no Brasil	67

4. Capítulo 3: Impacto do treinamento na carreira do treinado	72
4.1 Conceituando carreira e conhecendo sua evolução	72
4.2 Carreira X treinamento	75
4.3 Políticas e práticas sobre planejamento de carreira	77
5. Capítulo 4: Procedimentos metodológicos	81
5.1 Tipo de pesquisa	81
5.2 Universo e amostra	84
5.3 Coleta de dados	87
5.4 Descrição do setor elétrico	88
5.5 Caracterização da empresa pesquisada	90
5.6 Caracterização do programa	94
5.7 Descrição da amostra	98
6. Capítulo 5: A relação do treinamento com as características da clientela e do programa, com o suporte organizacional e com a motivação, segundo percepções dos participantes e das chefias	108
6.1 Percepção do treinamento na perspectiva de imagens interpretativas	136
7. Capítulo 6: Efeitos do treinamento no desempenho	140
8. Capítulo 7: Influências do treinamento na carreira do funcionário	151
9. Capítulo 8: Considerações finais	170
10. Capítulo 9: Referências bibliográficas	178
11. Anexos	
11.1. Questionário de pesquisa aplicado aos participantes do curso	184
11.2. Questionário de pesquisa aplicado às chefias	193
11.3. Roteiro de entrevista com participantes	201
11.4. Imagens interpretativas de percepções de treinamento	203

LISTA DE FIGURAS E DE QUADROS

Figura 1: Modelo gráfico da pesquisa	12
Figura 2: Modelo MAIS	26
Figura 3: Modelo IMPACT	28
Quadro 1: Estratégias de carreira possíveis em cada ambiente	77
Quadro 2: Evolução da capacidade instalada de geração, evolução do número de consumidores e evolução do consumo de energia da PCO	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Ano de realização do curso	99
Tabela 2: Sexo dos respondentes (participantes)	99
Tabela 3: Idade dos treinados	99
Tabela 4: Estado civil dos treinados	100
Tabela 5: Possui filhos?	100
Tabela 6: Curso de graduação	101
Tabela 7: Grau de escolaridade	101
Tabela 8: Ano em que o subordinado fez o curso/treinamento	102
Tabela 9: Sexo dos respondentes (chefias)	102
Tabela 10: Idade dos respondentes (chefias)	103
Tabela 11: Na época do curso o funcionário já era seu subordinado?	103
Tabela 12: Em caso negativo, você já tinha subordinado?	104
Tabela 13: Cargo atual ocupado (chefia)	104
Tabela 14: Caracterização do estilo de gerência	106
Tabela 15: Tempo de trabalho na PCO	107
Tabela 16: Tempo de exercício na função atual	107
Tabela 17: Atividades que possui fora da PCO	110
Tabela 18: Disposição à maior dedicação para o sucesso da empresa	111
Tabela 19: Conhecimento das características do programa antes de seu início	114
Tabela 20: Conhecimento anterior das características do programa (chefias)	115
Tabela 21: Apoio da empresa para realização do curso	123
Tabela 22: Prejuízo do trabalho pela ausência temporária	124
Tabela 23: Prejuízo do trabalho pela ausência temporária (chefia)	125

Tabela 24: Apoio fornecido pela empresa (chefia)	126
Tabela 25: Características desejáveis da empresa para se trabalhar	131
Tabela 26: Características fundamentais da empresa para se trabalhar (chefia)	132
Tabela 27: Disposição à maior dedicação para o sucesso da empresa (chefia)	134
Tabela 28: Percepção pessoal pós-curso	140
Tabela 29: Desempenho pós-curso	142
Tabela 30: Percepção do comportamento do funcionário pós-curso	143
Tabela 31: Desempenho do funcionário pós-curso (chefia)	146
Tabela 32: Importância do TeD para o desempenho	149
Tabela 33: Área do cargo atual dos participantes	151
Tabela 34: Tempo na função	152
Tabela 35: Continuidade do participante na empresa pós-curso	156
Tabela 36: Mudança/continuidade funcional pós-curso	157
Tabela 37: Motivos da saída da empresa	158
Tabela 38: Alteração na carreira pós-curso	159
Tabela 39: Importância de TeD para o desempenho profissional	164
Tabela 40: Experiência com o desemprego	165
Tabela 41: Alteração na carreira pós-curso (chefias)	168

RESUMO

Este estudo teve como objetivo a avaliação de um programa de treinamento em nível de pós-graduação *latu-sensu*, ministrado pelo Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração - CEPEAD - da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, para quatro turmas de funcionários de uma empresa do setor de energia elétrica do Estado de Minas Gerais. O enfoque do Curso Programa de Desenvolvimento de Talentos era o de Gestão Estratégica, pois pretendia formar profissionais com possibilidades futuras de assumir cargos de gerência na empresa. O treinamento é uma oportunidade de se preparar indivíduos para o trabalho, trazendo mudanças tanto para o crescimento pessoal quanto para o desenvolvimento da organização. Envolve aspectos como características dos treinandos, programa desenvolvido, motivação e suporte organizacional, visando a alterações no desempenho e favorecendo movimentações na carreira dos treinados, aspectos estudados nesta pesquisa. Usou-se de metodologia qualitativa e quantitativa, trabalhando-se com instrumentos como questionários, entrevistas semi-estruturadas e desenhos representativos das realidades analisadas. O treinamento ocorreu nos anos de 1997, 1998, 1999 e 2000, tendo sido, na época, bastante divulgado e destacado na organização e a amostra abrangeu todos os participantes do curso e seus respectivos gerentes atuais. As análises permitiram perceber que houve uma real influência das características dos treinandos e da estruturação do programa para os resultados do treinamento, bem como reforçaram a importância decisiva da motivação e do suporte organizacional para que funcionários apresentassem diferenças em seus comportamentos no trabalho. Essas alterações foram refletidas diretamente em seu desempenho, notadas pelos participantes e confirmadas pelas chefias. Entretanto, apesar de terem sido constatadas melhorias significativas nas produções individuais e de grupo, não foram constatadas alterações nas carreiras. Em outras palavras, o número de movimentações apresentadas foi insignificante diante do número de treinados, configurando, na maioria dos casos, situações de ampliação de tarefas do cargo e aumento de responsabilidades, não traduzidas em reposicionamentos de cargos na empresa.

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

Treinamento e Desenvolvimento -TeD- têm sido elementos estratégicos para empresas enfrentarem as profundas e rápidas mudanças na tecnologia, na economia e na sociedade, as quais exigem contínua qualificação dos trabalhadores. A partir da década de 90, a principal característica são as mudanças. A tecnologia da informação forneceu os elementos básicos para o surgimento da globalização da economia, intensificando e tornando mais complexa a competitividade entre as organizações. O capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar ao conhecimento, cuja produtividade passa a ser o desafio maior. O ambiente é, para as empresas, imprevisível e incontrolável, e uma maneira de alcançar bons resultados é mudar, demonstrando agilidade, velocidade, flexibilidade. Empresas que adotam essas práticas são capazes de fazer acontecer mudanças, fator primordial para o sucesso nos negócios, e, para isso, devem investir em seus trabalhadores.

Cresce a demanda por avaliações de desempenhos como instrumento que a empresa tem para orientá-la na busca constante de melhores resultados, por meio do desenvolvimento dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes de seus funcionários. Em relação ao treinamento, meio de desenvolvimento de funcionários, este desempenho é resultado da possibilidade de transferência do que foi aprendido pelo treinado ao seu cargo e função, no dia-a-dia.

O empregado, por sua vez, vê no treinamento uma chance de desenvolver-se, tornando-se mais apto para os mercados interno e externo à organização, além de almejar progressos em sua carreira, buscando superar dificuldades e criar novas expectativas profissionais.

Assim, tendo-se em vista que o desenvolvimento de habilidades profissionais é uma necessidade, tem sido mais aproximado de estratégia organizacional. Busca de crescimento profissional, noções de sistematização, tecnologia e intencionalidade, antes mais relacionadas ao conceito de treinamento, podem ser envolvidas pelo conceito de desenvolvimento. Resulta daí uma redução de fronteiras específicas entre treinamento e desenvolvimento, tornando-se, os dois, momentos de crescimento intencionalmente sistematizado que permitem, simultaneamente, a aprendizagem individual e a organizacional.

Fatores como a motivação do treinando e da empresa, as características do grupo de treinandos, as características do programa desenvolvido e, em grande parte, o suporte dado pela empresa, de maneira material e social, são de vital importância para que aconteça o aprendizado no treinamento e sua seqüente aplicação, possibilitando melhores oportunidades ao empregado e gerando condições para melhor desempenho e competitividade da empresa .

Este estudo pretende investigar o impacto do treinamento no desempenho apresentado por funcionários pós-treinamento, bem como se houve mudanças na carreira dos treinados em função da participação no curso. Para isso, tomou-se como objeto dessa pesquisa o Programa de Desenvolvimento de Talentos, projeto da empresa mineira que será referenciado nesse trabalho como PCO - empresa de tecnologia e serviços de energia elétrica em parceria com a Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG.

A PCO é uma empresa pública que tem passado, nos últimos anos, por mudanças substanciais nos aspectos de tecnologia e de estrutura organizacional, para manter sua competitividade e eficiência no mercado. Em meio às alterações de redução de pessoal, de implantação de novas tecnologias e de novas funções e outras reformulações na estrutura da empresa, sentiu necessidade de investir efetivamente em seus funcionários, buscando, para isso, realizar treinamentos.

O Programa de Desenvolvimento de Talentos teve duração de quatro anos - 1997, 1998, 1999 e 2000-, atendendo quatro turmas. O curso era realizado durante o dia, em período de trabalho, durante uma semana por mês e era inteiramente custeado pela PCO.

Para a empresa, é importante a avaliação dos benefícios efetivos desses cursos, fazendo-se o levantamento de seus reflexos no desempenho dos funcionários e nas carreiras dos mesmos, uma vez que eles implicam alto investimento.

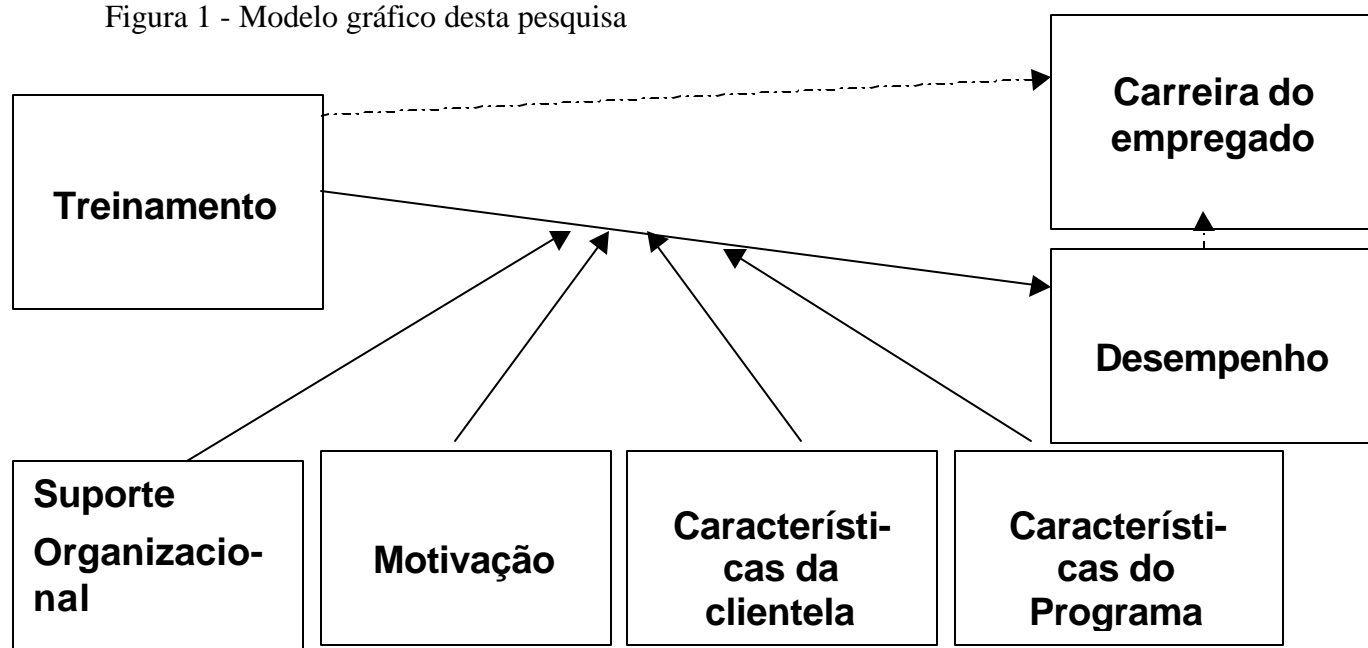
Por parte da Universidade Federal também há interesse em investigar a efetividade do programa, visando ao aprimoramento dos cursos que ainda estão em andamento e a novas propostas de

programas semelhantes.

Propõe-se, assim, como problema para este estudo a seguinte indagação: "Qual a contribuição do Programa de Desenvolvimento de Talentos para melhorias de desempenho e de carreiras de seus participantes?" E, para operacionalizar a busca de sua resposta, considerar-se-ão variáveis como: qual a influência da motivação, das características da clientela, das características do programa e do suporte organizacional para a efetividade do treinamento? E, a partir daí, o treinamento possibilitou melhoria de desempenho do funcionário treinado? O treinamento resultou efetivamente em melhoria de carreira?

Tem-se na Figura 1 a representação das variáveis consideradas no problema dessa pesquisa:

Figura 1 - Modelo gráfico desta pesquisa



O presente trabalho visa avaliar o impacto do treinamento no desempenho do funcionário, bem como a contribuição do treinamento para possíveis melhorias nas carreiras dos participantes.

Para isso analisou-se o seguinte:

- a motivação do treinado para participação no curso;

- o suporte da organização para possibilitar a transferência dos conhecimentos adquiridos pelos participantes para os seus cargos;
- até que ponto as características pessoais dos participantes dos cursos contribuíram para a efetividade do treinamento para a empresa e para a melhoria em suas carreiras;
- até que ponto as características do programa desenvolvido contribuíram para a efetividade do treinamento para a empresa e para melhorias nas carreiras dos participantes?

Treinamento e desenvolvimento têm se tornado cada vez mais vitais ao sucesso das empresas modernas, que procuram obter, freqüentemente, conjuntos básicos de conhecimentos e experiências que lhes darão vantagem sobre os concorrentes. O treinamento passou a ser o eixo da implementação de estratégias por ser essencial ao desenvolvimento dessas habilidades. Mudanças aceleradas nas tecnologias também exigem de seus funcionários aperfeiçoamento contínuo de seus conhecimentos, habilidades e aptidões para lidar com novos processos e sistemas. Cargos que requerem pouca habilidade estão sendo substituídos pelos que exigem habilidades técnicas, interpessoais e de solução de problemas.

As empresas investem em treinamento como forma de se adaptarem às mudanças rápidas e significativas no ambiente globalizado (ULRICH, 2000)

O treinamento visa preparar os funcionários para as tarefas de seus cargos ou retreiná-los para trabalhar com novas tecnologias, melhorando seus desempenhos e aumentando a produtividade da empresa. É importante que a empresa e o funcionário percebam as mudanças, para que vejam o treinamento como significativo. Esses ganhos podem ser materiais ou simbólicos, entre eles, a ascensão na carreira.

A empresa vem investindo em ações que a tornem mais ágil, moderna e flexível, habilitando-se para enfrentar desafios de um mercado aberto e competitivo. A PCO tem um papel econômico e social para o desenvolvimento do Estado, buscando estar sempre informada e implantar novas tecnologias relativas a negócios e gestão empresarial. Esse conhecimento foi originariamente trazido por especialistas de outros países, estando posteriormente a empresa na vanguarda no

país.

Reconhecida pelo alto padrão técnico de seu pessoal, a PCO é considerada uma empresa modelo no setor elétrico brasileiro. A excelência técnica da empresa ultrapassou as fronteiras de sua área de concessão em Minas. Atualmente a empresa atua em estados brasileiros e em mais de dez países das Américas, Ásia e África, onde a marca PCO é marca de excelência na venda de serviços e de consultoria para a área energética (LOPES, 2000: 33- 34).

Considerando-se que a empresa PCO tem tradição de investir em treinamentos, torna-se essencial avaliar os efeitos desses investimentos para validar ou não essa prática.

O plano de trabalho para o alcance dos objetivos propostos foi a pesquisa bibliográfica, a pesquisa de campo e a formulação das conclusões. Assim sendo, os capítulos deste estudo refletem essa seqüência.

O presente trabalho foi dividido em nove capítulos, a saber: introdução, a seguir três capítulos que tratam respectivamente sobre aspectos teóricos do treinamento, sua avaliação, influências da motivação, das características do programa e da clientela; a relação do treinamento com o desempenho dos treinados e a influência do treinamento para movimentações na carreira dos treinados. O quinto capítulo, o de metodologia, explica e justifica a técnica de pesquisa usada neste estudo. Seguem-se três capítulos de análise de dados da pesquisa de campo que acompanham o referencial teórico, ou seja, percepções sobre o treinamento e suas variáveis, depois a relação do Desenvolvimento de Talentos com o desempenho dos funcionários da PCO e, por último, a análise da percepção dos participantes e dos seus chefes sobre as alterações na carreira dos ex-alunos do curso. Fecha-se o trabalho no nono capítulo, com as conclusões possíveis a partir das contribuições de treinados e chefias, à luz da teoria revisada.

CAPÍTULO 2 O TREINAMENTO

Este capítulo pretende analisar conceitos de treinamento apresentados na literatura, além de fazer uma breve retrospectiva histórica de seus aspectos essenciais em vários momentos dos estudos das organizações desde o período da Revolução Industrial. Somente entendendo sua evolução, pode-se hoje interpretar várias circunstâncias que caracterizam o interesse de empresas e funcionários pelo treinamento, bem como especificidades que se apresentam como metodologias e tecnologias de treinamento. Pretende-se ainda distinguir as idéias de desenvolvimento, educação, instrução e treinamento para possibilitar a compreensão de análises de dados desta pesquisa.

2.1. Treinamento: entendendo seu conceito e história

Tendo como finalidade a aprendizagem, o treinamento envolve ação pedagógica, é um ato de repercussão social, ultrapassando o âmbito da própria empresa e dos objetivos de qualidade e produtividade. Prepara para o trabalho e, num processo de troca de experiências, visa trazer mudanças para o crescimento pessoal e, conseqüentemente, para o desenvolvimento da organização (ROCHA, 1999).

O homem sempre empregou diversos métodos de treinamento para transmitir a seus semelhantes os conhecimentos e habilidades acumulados com o desenvolvimento das civilizações. Entretanto, com a Revolução Industrial, isso tornou-se mais importante, acompanhando o processo de industrialização. Políticas e práticas administrativas vigentes em cada período foram definindo as demandas.

Segundo Nadler (1984), inovações tecnológicas trazidas com a Revolução Industrial provocaram mudanças na relação do homem com o trabalho, tornando necessário um tipo mais formal de aprendizagem, levando ao surgimento da Andragogia, ou seja, educação de adultos, voltada, na organização, para conhecimentos e habilidades relacionados ao trabalho.

Na Primeira Guerra Mundial, a área de Desenvolvimento de Recursos Humanos trouxe uma contribuição, treinando soldados para a guerra e mulheres e outras pessoas que não conheciam técnicas de trabalho formalizado para substituir os convocados. Logo depois, veio um período de Depressão econômica, no qual havia excesso de mão-de-obra qualificada e recursos financeiros escassos, não sendo percebida uma atuação muito específica do setor de recursos humanos. Na Segunda Guerra, devido ao recrutamento de jovens, foram necessários os trabalhos de mulheres e indivíduos mais velhos, voltando a ser indispensável a área de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Atualmente, após a década de 80, com as mudanças tecnológicas e a complexidade das tarefas, o treinamento volta a ser estratégico nas empresas (NADLER, 1984).

O treinamento passou, durante sua história, por enfoques como o de adestramento para execução de tarefas, mudanças deliberadas no comportamento, entre outros, com a finalidade de atender a objetivos declarados da empresa (BONFIM, 1995). Atua no comportamento das pessoas, mobilizando mecanismos desde o controle da ação motora até o desenvolvimento de operações mentais (ROUX, 1983). É um esforço planejado e intencional da organização que, sentindo necessidade de melhorar desempenhos de seus empregados, busca facilitar a aprendizagem de comportamentos orientados para o trabalho (BORGES-ANDRADE, 1996).

Uma das definições mais aceitas é a de Goldstein (1991), para quem o treinamento é processo de aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras e habilidades que terão como resultado a melhoria do desempenho no trabalho. Roux (1983) considera treinada a pessoa que tiver adquirido conhecimentos necessários ao desempenho de tarefas, transformando-os, pela repetição, em atos motores e hábitos mentais.

A palavra treinamento traz idéias diferenciadas, de acordo com o contexto ao qual se aplica. Frequentemente têm sido indistintamente usados os conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação e instrução. Pode-se perceber, entretanto, que há entre eles algumas diferenças que serão analisadas a seguir, sob a perspectiva de diversos autores.

Desenvolvimento é um conceito mais amplo, voltado para o crescimento pessoal do empregado, que se torna apto a aprender; tem alcance de integralidade do homem, habilitando-o para

solucionar situações novas e diferentes, expandindo habilidade, utilizando todas as suas capacidades e aplicando seu conhecimento e experiência. Refere-se a ações organizacionais que estimulam o crescimento pessoal de seus integrantes sem necessariamente visar à melhoria no seu desempenho atual ou futuro (NADLER, 1984).

Educação refere-se a todos os processos pelos quais as pessoas adquirem compreensão do mundo, bem como capacidade para lidar com seus problemas. Significa, na organização, as oportunidades dadas ao funcionário de desenvolver seu potencial, pela aprendizagem de novas habilidades, capacitando-o para ocupação de novos cargos como um todo, gerando seu crescimento (BONFIM, 1995). Para Nadler (1984), a educação é a aprendizagem para preparar o indivíduo para um trabalho diferente num futuro próximo. Já a instrução corresponde aos processos formais e institucionalizados, por meio dos quais a educação é ministrada, até a adoção de uma profissão (BONFIM, 1995).

Treinamento indica educação específica, que, conduzida na escola ou não, antes ou durante o trabalho, ajuda a pessoa a desempenhar bem suas tarefas profissionais. Seria, então, uma forma de educação, mas estaria mais restrito à melhoria do desempenho do empregado em cargos na mesma empresa, estímulo do potencial de capacidade do homem no cargo que ocupa, efetuando mudanças no comportamento para obtenção de habilidades relacionadas à sua tarefa. É aprendizagem para propiciar melhoria no desempenho no trabalho atual (NADLER, 1984). O treinamento é um meio e não um fim; é processo que, ao ser iniciado, torna-se contínuo, tornando objetivas a formação e o aperfeiçoamento de seus profissionais (PIZZA JR.,1991:95).

...o treinamento, ainda que utilizando métodos e técnicas originados no sistema educativo, possui um caráter coercitivo compatível com o cumprimento de metas e finalidades próprias de sistemas produtivos. pode-se concluir que o treinamento faz parte do processo educativo, mas seu alcance é limitado pela obtenção de resultados (BONFIM, 1999).

O treinamento, na condição de técnica, envolve princípios e prescrições, funciona como estrutura organizada de partes coordenadas entre si e oferece alternativas para resolução de problemas de trabalho no cargo; usa referências teóricas das psicologias instrucional e cognitiva (BORGES-ANDRADE, 1996). É composto de experiências de aprendizagem organizadas, intencionais, com

objetivos claros, planejamento instrucional e previsão para avaliação, num período de tempo definido (NADLER, 1984). É caracterizado pelo esforço despendido pelas organizações, propiciando oportunidades de aprendizagem a seus integrantes. Visa identificar e superar deficiências no desempenho de empregados, preparando-os para novas funções e proporcionando retreinamento para adaptação da mão-de-obra à introdução de novas tecnologias no trabalho (BORGES-ANDRADE, 1996). Encontra-se nesse objetivo o Programa de Desenvolvimento de Talentos, sendo, portanto, esse conceito de treinamento o adotado nesse trabalho.

O Programa de Desenvolvimento de Talentos é um treinamento que, segundo seus objetivos, pretende trazer contribuições para o desenvolvimento pessoal e profissional. Percebe-se a necessidade de profissionais de TeD desenvolverem conhecimentos e habilidades necessárias para utilizar tecnologias disponíveis. O Treinamento é ferramenta eficaz para resolver problemas de desempenho relacionados à falta de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao trabalho. Entretanto, não pode ser considerado a solução única para desempenhos, uma vez que o treinamento é afetado por outros fatores como o contexto organizacional e o ambiental onde é desenvolvido o trabalho.

2.2 Extensão e objetivos do treinamento

Uma análise de treinamento deve envolver a análise organizacional e a de trabalho/tarefas, ou seja, as circunstâncias específicas da organização bem como as características das funções exercidas por seus profissionais. O treinamento compreende condições antecedentes ao evento tais como características individuais dos envolvidos, motivação para o treinamento e metas de desenvolvimento pretendidas com ele; métodos de treinamento e estratégias instrucionais, tais como material específico de aprendizagem, tecnologia de aprendizagem e treinamento à distância, treinamento baseado em simulações e jogos, e times de treinamento; e condições pós-treinamento tais como avaliação de treinamento e transferência da aprendizagem do treinamento para o cargo. Todo esse processo de treinamento e desenvolvimento acontece fundamentado nas questões de ideais de produtividade da empresa e de ideais de crescimento e desenvolvimento

pessoais, de acordo com o lugar que o trabalho confere ao indivíduo e com o significado do trabalho para ele (SALAS e CANNON-BOWERS, 2001).

Socialmente, os papéis adotados pelos empregados no trabalho estão associados a expectativas de desempenho, ligados ao comportamento do indivíduo, com vistas à produtividade e lucro da empresa. O treinamento focaliza primeiramente o empenho da empresa de atingir seus objetivos e adquire função dupla: em relação à organização, perpetua mecanismos conservadores e mantenedores do sistema; em relação ao indivíduo, permite auto-realização e crescimento profissional, que podem funcionar como mecanismo de mobilidade social e empregabilidade (ROCHA, 1999). A dimensão de poder que existe na organização será determinada pela distribuição social do saber, através de procedimentos e normas que caracterizam as ações próprias e disciplinadoras da empresa.

Em suma, o treinamento centra-se na capacitação e aperfeiçoamento de recursos humanos para o alcance do desempenho competente (PANTOJA, 2001) e tem como objetivo básico aprender, processo cultural adequado à realidade empresarial e à realidade social maior que é o país (HAMBLIN, 1978). É concebido como sistema de elementos que se relacionam entre si e com o ambiente externo, de forma interdependente. A importância do processo de educação corporativa é complementar da função de Treinamento e Desenvolvimento que passa a atuar como centro de resultados e de lucro. O momento atual de grandes transformações expande a idéia de que o importante é aprender a aprender e não apenas receber diploma, apesar de ele ser ainda significativo (PANTOJA, 2001, EBOLI, 1999).

A partir da década de 90, o setor empresarial passa a demandar educação básica e alguns empresários assumem a responsabilidade de oferecer aos empregados a educação geral, em função das exigências do novo padrão de acumulação capitalista que vincula educação a produtividade e qualidade dos produtos e serviços em competição no mercado. Governantes incentivam empresários a assumir essa formação básica dos empregados com o discurso de que esta não é função restrita ao Estado (VERÍSSIMO, 2000).

De maneira especial na realidade brasileira, o desafio da área de TeD pode ser considerado maior,

em razão de a maioria da mão-de-obra disponível no mercado de trabalho ter baixa ou nenhuma escolaridade, fato que se contrapõe à necessidade do país de desenvolver e disputar mercados consumidores com países desenvolvidos, devendo, para isso, desenvolver novas tecnologias (BORGES-ANDRADE, 1996). Diante dessa realidade, as organizações não agem mais como agentes complementares do ensino, mas atuam também em suas noções elementares, antes previstas para a escola.

2.3 O processo do treinamento

Para alcançar as mudanças de comportamento e desempenho desejadas, o treinamento utiliza tecnologia instrucional constituída por elementos interligados e relacionados ao ambiente externo, quais sejam: avaliação de necessidades de treinamento, planejamento de treinamento e avaliação de treinamento (ABBAD, 1999).

Sob a perspectiva da mesma autora, a *avaliação de necessidades de treinamento* é o diagnóstico de necessidades realizado em três níveis: organizacional, de tarefas e de pessoal. Para se avaliar sua eficiência, deve-se considerar o clima e o suporte organizacionais, admitindo-se que programas de treinamento estão ligados a estratégias organizacionais. Estudado por Abbad, outro autor, Lathan (1988)¹, identifica, além das três perspectivas citadas, a possibilidade de se avaliar as necessidades por meio da análise demográfica (ABBAD, 1999).

No nível organizacional, interferem duas vertentes. A primeira volta-se para coleta de informações sobre onde e quando os programas de treinamento são necessários na organização; a segunda, mais recente, visa investigar a relação entre variáveis relativas à organização e à transferência de treinamento. Dificuldades conceituais, teóricas e metodológicas têm prejudicado o desenvolvimento de pesquisas nesse nível (ABBAD, 1999).

A análise de tarefas lida com as questões do trabalho do treinamento em si, busca informações detalhadas e descritivas sobre operações e tarefas de um trabalho bem como sobre as condições

¹ Latham, G.P. (1988). Human resource training and development. Annual Review of Psychology, 39, 545-582

em que ele é executado, seus objetivos instrucionais e procedimentos direcionados ao seu alcance. Essas informações vão auxiliar na definição do tipo de conteúdo e das prioridades do treinamento.

A análise pessoal ou da clientela indica quem precisa de treinamento e de que tipo de instrução precisa, a partir do desempenho apresentado. Busca identificar as deficiências possíveis de serem removidas por meio de um treinamento específico.

A análise demográfica tem como objetivo facilitar a identificação de necessidades de treinamento para os diferentes grupos demográficos que compõem as populações de trabalhadores. Analisa variáveis como gênero, idade, posição hierárquica e nível de escolaridade (ABBAD, 1999).

O *planejamento do treinamento* ocupa-se mais com os aspectos técnico-pedagógicos, envolve a definição de objetivos, a seleção de conteúdos, a escolha e a aplicação de métodos, técnicas de ensino, e estratégias de treinamento que melhor se adequem aos objetivos, contribuindo para eficácia de treinamento.

Mais recentemente, a visão pedagógica do treinamento apresenta uma preocupação com os aspectos psicológicos da aprendizagem e com a transferência de treinamento para o cargo. Em relação aos métodos de treinamento, eles têm se diversificado muito, especialmente depois das inovações tecnológicas como ensino à distância, via internet, entre outras (BORGES-ANDRADE e OLIVEIRA-CASTRO, 1996). É uma etapa de importância fundamental, considerando-se que, se forem mal planejados os objetivos e estratégias, avaliações em níveis subsequentes não serão fidedignas.

Por *avaliação de treinamento* entende-se o conjunto de atividades, princípios, prescrições teóricas e metodológicas que produzem informações válidas e sistemáticas sobre a eficácia de sistemas instrucionais, cabendo a ela a retroalimentação e o aperfeiçoamento constantes do sistema de treinamento. Essa avaliação recebe grande influência do ambiente de trabalho (ABBAD, 1999).

Os contextos de treinamento, para a mesma autora, estudam a relação de influência positiva ou negativa dos elementos do ambiente com os resultados do treinamento. Contribuem para a eficácia do treinamento a motivação e as atitudes da clientela, a clareza e tipo de informação, o estilo gerencial, o suporte dado pelo ambiente de trabalho, dados ao treinando na fase pré-treinamento e o fato de a escolha de participação no treinamento ser voluntária ou não.

Em síntese, Treinamento e o Desenvolvimento, cujos conceitos estão cada vez mais próximos, podem ser vistos como um sistema que compreende: avaliação de necessidades; planejamento e execução; acompanhamento e avaliação. São componentes relacionados entre si, sendo que o primeiro fornece subsídios para o segundo, este para o terceiro e o terceiro fornece informações e produtos que retroalimentam todo o sistema (BORGES ANDRADE, 2001).

A despeito da importância que as outras fases tenham, será objeto deste estudo a avaliação de treinamento, trazendo à tona, de maneira especial, os fatores que influenciam para que a aprendizagem adquirida seja transmitida para o comportamento no cargo, revertendo, ou não, em mudanças no desempenho.

2.4 Avaliação do treinamento

Avaliar é dar valor; avaliar treinamento é, portanto, a partir de algum critério de valor, julgar a sua validade mediante tentativa de obter informações sobre os efeitos do treinamento e, a partir das informações obtidas, determinar o valor, o que implica conhecer realidades antes e depois do evento. Inclui validação e avaliação. Diante da dificuldade de se avaliar todos os aspectos, deve-se fazer uma escolha de quais aspectos avaliar de cada vez, a partir de objetivos claros e mensuráveis (HAMBLIN, 1978).

Na busca de capacitar seus empregados, organizações fazem altos investimentos em treinamento para se tornarem mais competitivas num cenário de globalização. Nesse contexto, as empresas, ao perceberem a necessidade de estabelecer maior controle sobre o processo de aprendizagem, têm se esforçado para avaliar a eficácia e eficiência de treinamentos, vinculando-as mais

efetivamente às suas metas e resultados estratégicos. Novos conhecimentos superam os anteriores e são rapidamente divulgados. Grandes inovações na tecnologia têm reduzido o prazo de validade do conhecimento, tornando-o menor. Por isso, a empresa espera resultados concretos quanto à aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, apresentação de novos comportamentos que comprovem o aprendizado e não somente a simples realização de um curso pelo empregado (SALLORENZO, 2000 e PANTOJA, 2001).

Goldstein (1991) chama a atenção para o fato de haver relação de influência recíproca entre o treinamento e o ambiente organizacional, bem como com o indivíduo, trazendo impacto em todos eles, relações estas que, quando mal entendidas, podem gerar limitações na qualidade da avaliação e levar a treinamentos ineficazes. Para o autor, a finalidade da avaliação é o controle, que compreende coleta, análise e avaliação de informações que levam à tomada de decisões e à ação. Essa coleta de dados deve estar de acordo com os resultados esperados, ser realizada de forma sistemática e abranger a percepção dos treinados sobre os efeitos dos treinamentos em todos os níveis, para melhorar atividades instrucionais, buscando aprimorar os programas de treinamento (HAMBLIN, 1978). A avaliação cria, assim, uma realimentação do processo, ou a possibilidade de o treinamento se auto-corrigir. Importa definir a forma pela qual o treinamento será avaliado.

Torna-se muito difícil, em alguns casos, avaliar treinamento por se tratar de uma atividade integrada a outras, o que implicaria avaliar todo o conjunto. De acordo com a proposta de Kirkpatrick (1976), a avaliação de treinamento pode ocorrer nos níveis de reação, aprendizagem, desempenho no cargo e mudança organizacional. Hamblin (1978), posteriormente, adaptou esse modelo de avaliação de treinamento, acrescentando-lhe o nível valor final.

Para se medir eficácia do treinamento, ou seja, a melhoria de desempenho do empregado, deve-se considerar as seguintes variáveis: reação: entendida como satisfação do empregado com o treinamento; aprendizagem: se foram atingidos os objetivos instrucionais; transferência: possibilidade de aplicação de habilidades adquiridas no cargo; mudanças organizacionais: alterações em desempenhos para maior produtividade da empresa; valor final: benefícios econômicos atingidos pela organização (BORGES-ANDRADE, 1996).

As duas primeiras variáveis, fatores que dependem basicamente do indivíduo, segundo Abbad (1999) não são garantias de transferência das habilidades adquiridas para o trabalho. Daí a importância de se incluir o ambiente ou contexto, medido através da transferência de aprendizagem, como variável fundamental para a eficácia e efetividade da aplicação dos conhecimentos adquiridos no treinamento para os cargos dos treinados.

A percepção de suporte organizacional é entendida como o apoio dado pela empresa ao empregado para participar de treinamentos e aplicar conhecimentos adquiridos nos seus cargos. Relaciona-se direta ou indiretamente com outras variáveis determinantes da avaliação de treinamento (BORGES-ANDRADE, 1998; ABBAD, 1999).

Variáveis contextuais causam impacto no comportamento humano nas organizações. É importante avaliar esse impacto em indivíduos e grupos, vendo o contexto como oportunidade ou restrição. Assim, variáveis como motivação, comprometimento, auto-estima, clima social de trabalho e outras podem funcionar, muitas vezes, como apoio às medidas de suporte organizacional (ABBAD, 1999). Segundo a mesma autora, são observadas correlações positivas entre percepções favoráveis de suporte organizacional e medidas de desempenho no trabalho, bem como maior inovação e criatividade.

A variável impacto do treinamento no trabalho, melhor descrita mais adiante neste trabalho, é composta por transferência de treinamento e desempenho no trabalho, sendo este influenciado, entre outros fatores, por aquele. A seguir serão descritos os cinco níveis de avaliação de treinamento e identificadas suas especificidades, segundo Borges-Andrade (2000).

O primeiro nível, denominado *avaliação de reação*, investiga atitudes e opiniões dos participantes do treinamento e sua satisfação com o mesmo. Das medidas de reação fazem parte as questões: o que medir? Com o que medir e como medir? O seguinte visa avaliar a *aprendizagem* ocorrida no treinamento, ou seja, as alterações de conhecimento depois do treinamento e se foram atingidos os objetivos instrucionais. Nesse item existe a dificuldade de formulação de objetivos e de medição do desempenho antes e depois do treinamento, o que

dificulta a construção de um instrumento.

Mudanças no desempenho dos treinados e aplicação dos conhecimentos no cargo são o objeto de estudo do *comportamento no cargo*, o terceiro nível de avaliação. Nas medidas de comportamento no cargo, deve-se decidir sobre o que medir – comportamento ou resultado? Observando ou perguntando? Quem deve fornecer os dados? E isso depende de vários fatores. Geralmente surgem dificuldades pela não formulação de objetivos nos planejamentos de treinamento, por questões financeiras, de generalização, de cultura organizacional, de tempo, de mensuração, de instrumento (BORGES-ANDRADE, 2000).

O nível seguinte, ou seja, o *nível organizacional*, verifica diferenças para a organização antes e depois do treinamento. Nas medidas organizacionais deseja-se medir as mudanças provocadas pelo treinamento para a organização, para o que a maior dificuldade é que sistemas de controle e avaliação organizacionais não são direcionados para treinamento e desenvolvimento. As mudanças deveriam vir dos objetivos, mas não se dispõe de indicadores apropriados.

O quinto e último nível, o nível *valor final* contabiliza custos e benefícios da produção e/ou serviços antes e depois do evento instrucional. Deste último são geralmente deduzidos os objetivos dos outros quatro níveis. Nas medidas de valor final, o foco é o cálculo do retorno obtido com o treinamento, o que vai depender da programação dos níveis anteriores. É de difícil obtenção, apesar de contar com métodos desenvolvidos de avaliação (BORGES-ANDRADE, 2000).

A avaliação de impacto de treinamento no desempenho, resultados e valor final de treinamento são imprescindíveis na definição de políticas de distribuição de recursos para instrução, e o treinamento passa a ser fundamental na construção de um novo perfil de empregado depois das novas mudanças.

Dois modelos de avaliação de treinamento foram desenvolvidos por pesquisadores brasileiros: o modelo de avaliação integrado e somativo - MAIS, por Borges-Andrade, em 1986 e o modelo integrado de avaliação de impacto de treinamento - IMPACT, por Abbad, em 1999. Esses

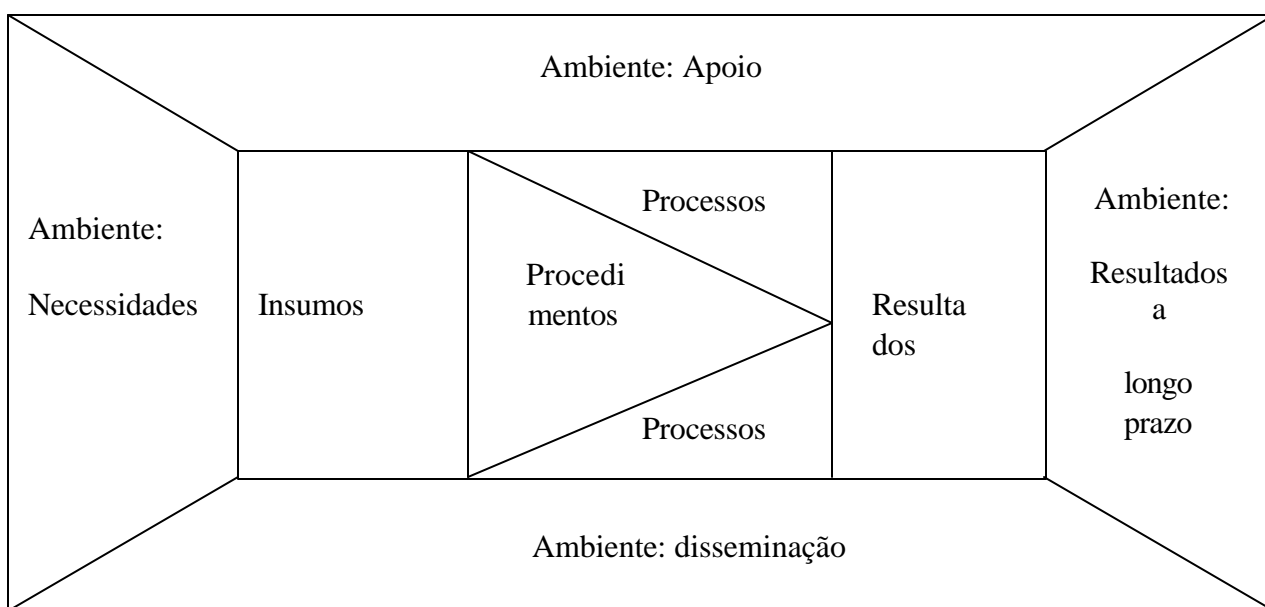
modelos incorporam variáveis não avaliadas anteriormente, como o contexto organizacional, por exemplo.

O modelo de avaliação integrado e somativo -MAIS - (Borges-Andrade)

A avaliação somativa de sistemas instrucionais diz respeito ao processo de planejar, obter e analisar informações, com a finalidade de ajudar na decisão de adoção ou rejeição de um “pacote” ou programa de ensino. Além das questões de aprendizagem, devem ser consideradas outras variáveis não especificamente ligadas aos resultados finais esperados. A avaliação deve ser um instrumento de construção do conhecimento, podendo ser definida de forma formativa ou somativa. A formativa avalia continuamente durante o processo, possibilitando sua revisão. A somativa busca elementos de avaliação de programa já desenvolvido, verificando sua capacidade de produzir resultados, caso que se aplica a essa pesquisa.

O modelo integrado é descrito em oito componentes e subcomponentes: avaliação de necessidades, insumo, procedimentos, processo, resultados, suporte, disseminação e efeitos a longo prazo. No modelo há uma cadeia de relações. Serão descritos a seguir os cinco componentes deste modelo, como mostrado na Figura 2:

Figura 2 - Modelo MAIS -



Fonte: Borges-Andrade, 1986

Insumos são fatores físicos, sociais e estados comportamentais do treinado, antes do treinamento. O maior conhecimento dos insumos pode determinar validade interna e externa de sua avaliação.

Entende-se por *Procedimentos* as técnicas adotadas para atingir resultados instrucionais, variáveis manipuláveis e estratégias instrucionais. Suas informações possibilitam descrever o sistema instrucional e determinar relações funcionais com resultados obtidos.

As respostas dos treinados aos procedimentos são os *Processos*, desempenhos intermediários. São manifestações do comportamento do treinando diante de procedimentos usados. De importância para o avaliador e o administrador, representam parte de resultados instrucionais.

E *Resultado* é a soma do que foi aprendido durante o treinamento, desempenho final imediato desejado ou conseqüências inesperadas da instrução; indicam sucesso ou fracasso do produto instrucional. Instrumentos usados para medição devem medir desempenhos propostos nos objetivos.

O fator ambiente diz respeito a condições, atividades e eventos na sociedade, comunidade, organização ou escola. Pode ser dividido em: *necessidades do ambiente* de trabalho que devem ser sanadas - iniciam e justificam o programa; *apoio*, como variáveis da família, organização ou comunidade que influenciam os insumos, procedimentos, processos e resultados - são facilitadores do processo; *disseminação*, meios de divulgação que levam o treinando a buscar o treinamento - diferencia-se de apoio porque este visa melhorar ou sustentar resultados instrucionais e aquela pretende a adoção bem sucedida do programa; e *resultados* a longo prazo - conseqüências no ambiente de treinamento do programa instrucional, não devendo ser obtidos logo após o programa.

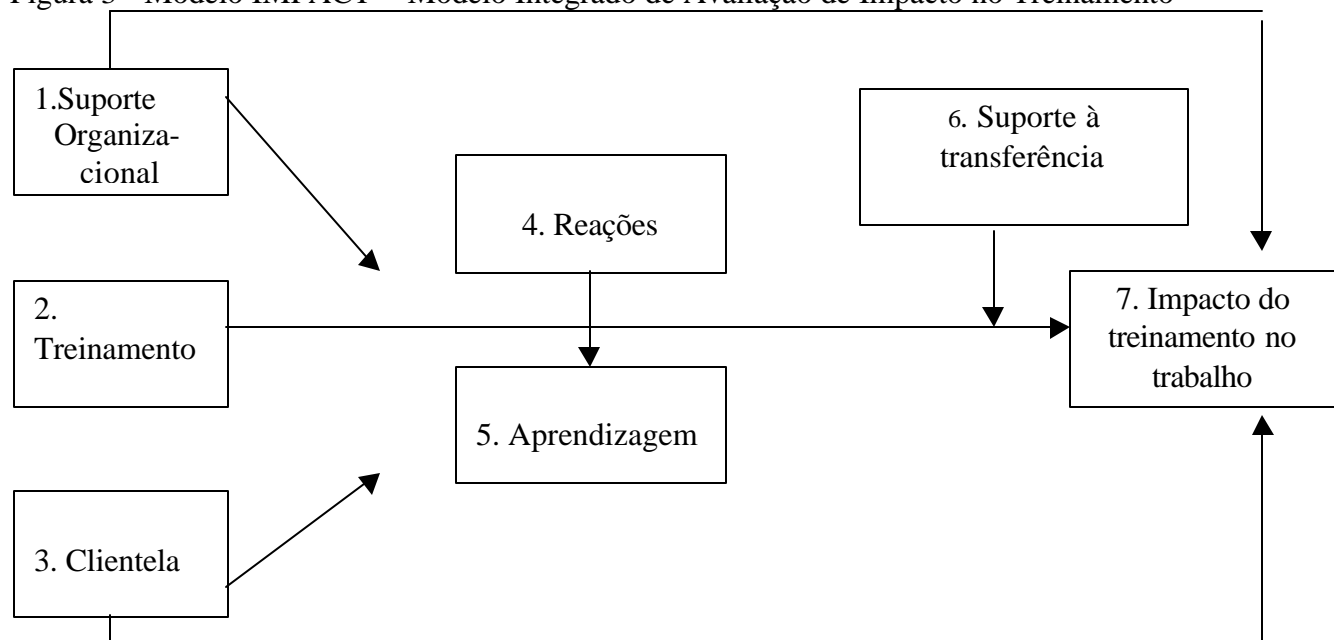
O Modelo Integrado de Avaliação de Impacto de Treinamento no trabalho – IMPACT, desenvolvido por ABBAD (1999), propõe a investigação da influência de diferentes tipos de variáveis sobre os níveis de avaliação: reação, aprendizagem e impacto, e a análise das relações entre eles. O referido modelo é constituído por sete componentes: percepção de suporte

organizacional, características do treinamento, características da clientela, reação, aprendizagem, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho.

A *percepção de suporte organizacional* representa a opinião dos treinandos sobre práticas na organização, como gestão do desempenho, valorização do servidor, apoio gerencial ao treinamento, que dizem respeito ao ambiente pré-treinamento, inclusive apoio recebido pelo empregado para participar do treinamento.

Referem-se ao tipo ou área do conhecimento e características do curso, incluindo as características do material didático, as *características do treinamento*. São, segundo Borges-Andrade (1982), os fatores facilitadores ou produtores de resultados instrucionais, as decisões anteriores ao treinamento, no que diz respeito a seu planejamento.

Figura 3 - Modelo IMPACT - Modelo Integrado de Avaliação de Impacto no Treinamento



Fonte: ABBAD (1999)

Para Abbad (1999), as *características da clientela* são formadas pelas informações demográficas,

funcionais, motivacionais e atitudinais relacionadas aos treinandos. O interesse no treinamento, motivação para aprendizagem e intenção de transferir as novas habilidades para o trabalho constituem os meios de avaliação dessas características.

O nível de *Reação*, componente relativo à programação, avaliado pela opinião do participante, funciona como apoio ao desenvolvimento do módulo, aplicabilidade e utilidade do treinamento, resultados, expectativas de suporte organizacional e desempenho do instrutor.

O grau de assimilação e retenção dos conteúdos ensinados corresponde à *Aprendizagem* e é avaliado por prova ao final do curso.

Suporte à transferência retrata a opinião do treinado sobre apoio do ambiente para que possa usar, em serviço, os conhecimentos e habilidades adquiridos. Integra fatores situacionais de apoio, suporte material, e conseqüências do uso das novas habilidades.

O *impacto de treinamento* é avaliado por meio de auto-avaliação do participante sobre efeitos do treinamento em seu desempenho, motivação, autoconfiança e abertura a mudanças.

Este modelo trouxe novos elementos para avaliação de treinamento, especialmente com relação ao impacto de treinamento e possibilitou percepções importantes de outras variáveis, como: a motivação do treinando; características da clientela como fator de treinabilidade, ajudando para o desempenho do empregado a longo prazo; importância de atributos internos e externos do indivíduo para seu rendimento no treinamento e aplicação do que aprendeu em seu cargo de trabalho; importância do feedback, da expectativa, do esforço e da carreira para motivar o indivíduo para produzir, durante o treinamento e no seu trabalho depois da aprendizagem, entre outros.

Assim, a transferência de aprendizagem do treinamento para o cargo reflete no desempenho do empregado e este pode ser determinante de alterações e mudanças na vida profissional das pessoas na empresa ou fora dela.

Tem-se que o processo de treinamento inclui tecnologia que visa facilitar o ensino-aprendizagem, usando, para isso, técnicas adequadas, seja no levantamento de necessidades, em níveis organizacional, de tarefas e pessoal, seja na programação do evento, a partir de objetivos da empresa e de necessidades detectadas, seja na sua avaliação, envolvendo o suporte dado pela organização para a transferência para o cargo daquilo que foi aprendido em treinamento.

Pode-se observar a relação existente entre o desempenho, reflexo de transferência de aprendizagem para o trabalho, e a forma de enfrentamento dos indivíduos como as situações que se apresentam e com os desafios impostos pela tarefa. Pretende-se identificar correlações entre esses resultados de treinamento e alterações efetivas na carreira dos treinados.

Para desenvolver melhor a questão da avaliação de treinamento, passa-se a discutir os impactos do treinamento, sinalizados no trabalho pelo desempenho, mas envolvendo situações mais amplas como o indivíduo em suas características, o suporte da organização para favorecer ou não a transferência de aprendizagem para o trabalho, a motivação e as características do programa.

2.5 Variáveis do impacto do treinamento no trabalho

Tem-se por objetivo nesse capítulo estudar os efeitos trazidos por treinamentos e como eles se estabelecem, se considerados como mudanças de comportamentos dos participantes e conseqüências para o desempenho na tarefa.

Para que se atinjam os objetivos almejados, torna-se essencial programar bem o treinamento, seus objetivos e metodologia, instrumentos a serem usados, pessoal envolvido, época, local e perspectivas de participação. O perfil dos participantes em termos de motivação, características pessoais, tipos de dificuldades e expectativas pode também garantir ou, quando desconhecido, comprometer os resultados do treinamento. São características da clientela tudo aquilo que o participante tem como aprendido, vivido: experiências, conhecimentos, relações, habilidades e atitudes anteriores ao evento.

2.5.1. Impacto de treinamento

Define-se impacto, mais ligado a finalidades, como resultado dos efeitos. Para se determinar o impacto, deve-se estabelecer objetivos operacionais que serão a referência no estabelecimento de uma relação de causa que permita vincular um projeto com os efeitos resultantes de sua implementação (ALVES, 1991).

Manifestações no comportamento estão mais ligadas a objetivos e são entendidas como efeito. Pretende-se, com uma avaliação do processo, aproveitar efeitos positivos e minimizar os não previstos e que comprometem o alcance de objetivos. Assim, entende-se impacto de treinamento no trabalho como resultados dos efeitos do treinamento manifestados no desempenho dos treinandos, em sua motivação e/ou atitudes. Para que essas alterações ocorram, é necessário que haja transferência de aprendizagem do treinamento para o trabalho, o que implica em que o funcionário treinado utilize freqüentemente os conhecimentos adquiridos, melhore a qualidade do desempenho e diminua os erros no trabalho. Entender impacto do treinamento no trabalho envolve entender dois conceitos: transferência de treinamento e desempenho no trabalho (MENESES, 2002).

A transferência de treinamento é a aplicação, no trabalho, de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos no treinamento com o objetivo de melhorar o desempenho dos empregados treinados de uma determinada organização. Será considerada positiva, se comportamentos adquiridos no treinamento facilitarem o desempenho ou a execução de tarefas. Fazem parte da transferência a generalização das habilidades treinadas e a manutenção ou retenção a longo prazo de conhecimentos e habilidades aprendidas. A transferência de treinamento enfoca o contexto ou suporte organizacional, o projeto de treinamento, as características da clientela e a motivação (ABBAD, 1999; MENESES, 2002). Os próximos itens tratarão de cada uma dessas relações.

O impacto é algo difícil de ser mensurado, muitas vezes, mas dele depende a retroalimentação do sistema de treinamento como oportunidade de quantificação de valor para a empresa e, portanto,

de percepção concreta de custo-benefício, e para o treinado, de avaliação do esforço despendido e retorno alcançado.

2.5.2 O Treinamento e a percepção do suporte organizacional

As variáveis do contexto organizacional são estudos correlacionais voltados para o suporte às transferências avaliadas, muitas vezes, por opiniões dadas por treinados após o treinamento. São preditoras de transferência de treinamento e de desempenho (ABBAD, 1999).

A percepção de suporte organizacional à transferência refere-se à percepção do empregado sobre a importância dada pelo ambiente à sua participação em treinamentos e à aplicação no trabalho do que foi aprendido. Envolve apoio gerencial ao treinamento, fatores situacionais de apoio, suporte material e conseqüências do uso das novas habilidades. Nesse caso estão envolvidas as condições materiais na volta do aluno do curso, a posição do gerente e sua relação com os subordinados, o tipo de alcance, no desenho dos cargos e na estrutura organizacional de cada função, visando perspectivas mais elevadas de carreira ou mesmo de alargamento de cargo, maior uso de potencial do funcionário e melhores condições de qualidade de vida em satisfação, realização e crescimento pessoal e profissional (ABBAD, 1999).

Para haver transferência, um dos determinantes é a existência de um clima favorável dentro da organização. Por clima pode-se entender as práticas e procedimentos usados na organização que sinalizam para as pessoas o que é importante. Organizações ou unidades de trabalho podem ser caracterizadas por vários climas (GOLDSTEIN, 1991).

De acordo com Roullier e Goldstein (1993) os primeiros estudos que sugeriram a importância de clima de suporte à transferência de aprendizagem para situações de trabalho foram realizados, em 1955, por Fleishman, Harris e Burt, que conduziram um treinamento muito bem avaliado pela percepção dos empregados sobre gerentes, mas, num momento posterior, os efeitos do treinamento haviam desaparecido. Chegaram à conclusão de que isso aconteceu porque os supervisores dos gerentes treinados não valorizavam as metas do programa de treinamento.

Outros autores pesquisaram essa variável (Goldstein, (1986), Marx (1982), Michalak (1981), McGere e Thayer(1961), Mosel (1957)) e perceberam a necessidade de clima de suporte organizacional para haver transferência de aprendizagem das aulas para o trabalho. Autores como Baumgartel e Jeanpierre (1972), Baumgartel, Reynolds e Pathan(1984) descreveram características organizacionais que poderiam influenciar a transferência, uma delas foi a atitude de aprovação do gerente às inovações.

Há correlações positivas entre uma percepção favorável do empregado sobre o suporte dado pela organização para transferência de treinamento e medidas de desempenho no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional, criatividade e inovação (COLQUITT et al, 2000).

Partindo do pressuposto de que os participantes de treinamento de uma cadeia de fast-food norte-americana não aplicariam as habilidades aprendidas nos seus respectivos locais de trabalho, se não contassem com um bom clima de apoio, Roullier e Goldstein (1993) desenvolveram uma escala para medir clima para transferência. Identificaram situações que inibem ou facilitam a transferência, elementos que compõem o clima para transferência. Levantaram dicas que se referiam a lembretes de objetivos (aplicação do treinamento), dicas sociais (pelos colegas), dicas da tarefa (forma de trabalho), dicas de autocontrole. E concluíram que feedback favorável estava atrelado a uso de comportamentos treinados em seus respectivos cargos; ao passo que feedback negativo (consequências indesejadas sobre uso do aprendido) relacionava-se a punições. E que poderia ainda ocorrer nenhum feedback. Houve, nessa pesquisa, a contribuição dos pares, como inovação nos estudos sobre o tema, e retomaram o desenho de cargos. Concluíram que onde houve clima mais positivo de transferência, um número maior de treinados demonstrou comportamentos aprendidos.

Pessoas que apresentaram melhor desempenho nas medidas de aprendizagem de treinamento também tendiam a ter melhor performance na transferência de comportamento para o trabalho.

Aprendizagem e suporte de treinamento estavam relacionados e comportamento de transferência de treinamento afetava o desempenho no trabalho. A maior contribuição desse estudo para os trabalhos sobre transferência foi a definição, construção e validação de medida de clima para

transferência. Entretanto os pesquisadores não chegaram a um ponto comum sobre a variável estudada (ROULLIER e GOLDSTEIN, 1993).

Os mesmos autores perceberam que aprendizagem de treinamento, clima organizacional e performance da unidade levam a um comportamento de transferência de treinamento, que conduz a melhores índices de performance do indivíduo no trabalho.

Contextos de treinamento incluem ambientes pré e pós treinamento, local de realização e atividades pós-treinamento. Segundo Tannembaum e Yukl (1992), o ambiente pré-treinamento contém dicas sobre o treinamento que podem ser transmitidas pelos gerentes, pelos pares ou por práticas e políticas da organização. Os mesmos autores perceberam que o ambiente pós-treinamento, com o retorno dos treinados ao ambiente de trabalho, pode influenciar a efetividade do programa de treinamento. Adquirir novas habilidades e ter boas intenções quanto ao treinamento é importante, mas não é suficiente para haver impacto do treinamento sobre o desempenho, pois há obstáculos que podem impedir ou dificultar a transferência de conhecimentos adquiridos como, por exemplo, a falta de suporte organizacional, dificuldades de relação com a gerência, entre outras.

Oliveira-Castro et al (1997) desenvolveram e validaram uma escala brasileira de percepção de suporte organizacional, com base numa proposta teórica e no Survey of Perceived Organizational Support ou SPOS (1986) e em indicadores de suporte colhidos em uma amostra brasileira de trabalhadores (ABBAD, 1999). O SPOS é instrumento de medir variáveis que influenciam desempenho e comprometimento do trabalhador com a organização e tem a função de medir avaliações de trabalhadores sobre a valorização que a organização dá ao seu esforço².

Medidas de avaliação de suporte organizacional têm como objetivo medir a percepção geral do trabalhador sobre o tratamento a ele despendido pela organização como um todo, sem pretender avaliar satisfação nem os elementos responsáveis por esse suporte.

² No Brasil há dois instrumentos de avaliação de clima e suporte à transferência - desenvolvidos por Broad (1982) e Roullier e Goldstein (1993). Até o final da década de 80, o interesse de pesquisa não incluía o contexto organizacional. A partir da década de 90 as pesquisas passaram a observar as influências mútuas entre indivíduos, grupos e contextos. (ABBAD, 1999)

Abbad (1999), buscando medir variáveis de impacto de treinamento no trabalho, usou medidas de percepção de suporte organizacional e verificou que uma percepção favorável de suporte estaria relacionada a melhor aprendizagem, reações e transferências mais positivas de treinamento.

O impacto incluía o uso freqüente no trabalho dos conteúdos aprendidos no treinamento, melhoria da qualidade do desempenho em tarefas relativas aos conteúdos e diminuição de erros, por causa do treinamento. Foram agregados à avaliação de impacto atitudes (motivação e auto-eficácia) e tarefas não diretamente relacionadas ao curso (SALLORENZO, 2001).

Para Roullier & Goldstein (1993), se os treinados não perceberem um clima de trabalho favorável à transferência de aprendizagem do treinamento, não se sentirão dispostos a aplicar habilidades aprendidas. Passa-se a estudar a relação do treinamento com a motivação.

2.5.3. O treinamento e a motivação

Treinamentos podem produzir efeitos diversificados em diferentes pessoas na motivação, no comprometimento, podem reduzir tensões e conflitos e favorecer a aceitação de mudanças organizacionais. O treinamento está relacionado a políticas de incentivo, remuneração e valorização, qualidade dos locais de trabalho, suporte material, financeiro, suporte gerencial ao desempenho na volta do treinamento, os quais afetam diretamente a auto-estima do treinado (ABBAD,1999).

A motivação para o treinamento tem sido estudada sob dois prismas: pela influência das características individuais e situacionais sobre disposição para treinamento e aprendizagem ou pelo exame dos fatores de disposição para treinamento e sua relação com a aprendizagem (COLQUITT et al, 2000). Para efeito desse estudo, volta-se preferencialmente para a perspectiva de influência das características pessoais e situacionais para a motivação e aprendizagem.

As organizações se preocupam em dinamizar o comportamento produtivo, elevando os níveis de motivação. É especialmente no contexto organizacional que se encontram mais questões de motivação. São muitas as variáveis que podem interferir nas correlações entre motivação e aspectos organizacionais e é importante que se faça, com clareza, a distinção entre estar motivado e ter momentos de alegria, entusiasmo, bem-estar ou euforia, que podem até ser manifestações de motivação, mas não necessariamente o são (BERGAMINI, 1998). Na transferência de treinamento deve-se ver a motivação como algo mais amplo, considerado a partir da perspectiva do empregado que se pretende estimular. Ela nasce das necessidades intrínsecas que buscam suas energias nas emoções. Pode ser explicada como algo interno, ou seja, próprio de cada um. Seu processo se inicia pelas carências internas, que predispõem o ser humano a uma conduta de busca com vistas à sua satisfação, podendo servir-se de fatores do meio ambiente como recurso de satisfação à necessidade interna, mas não significa que deva ser reduzida a tais fatores ou confundida com eles (BERGAMINI, 1983).

Como aspecto importante da motivação na sua relação com o treinamento, tem-se que a disposição para o treinamento é entendida como esforço direcionado e persistente do participante em resposta a objetivos desafiadores estabelecidos durante o planejamento instrucional, podendo também ser entendida a partir do valor instrumental atribuído aos conteúdos do treinamento (GOLSTEIN, 1991). Significa o quanto cada indivíduo pretende esforçar-se para assimilar conteúdos de treinamento e transferi-los para o trabalho. Para a empresa, está ligado ao valor atribuído ao treinamento como estratégia para resolver problemas de desempenho (MENESES, 2002).

Para Herzberg (1987), a mobilização mais simples e direta para se conseguir alguma coisa de alguém pode vir de três formas, todas consideradas pelo autor como fatores extrínsecos, ou seja, fatores higiênicos ou que evitam insatisfações, a saber: *Físico negativo*: trata-se de um ataque físico. Tem limitações de ser deselegante, contradizer a imagem de benevolência das organizações e, por ser físico, poder estimular diretamente o sistema nervoso autônomo provocando, muitas vezes, resposta negativa do funcionário. *Psicológico negativo*: são forças psicológicas num nível de punição, por exemplo; tem vantagens como de a crueldade não ser

visível, afeta o centro superior do córtex cerebral com poderes inibidores, diminuindo a possibilidade de contra-ataque físico, pois as pessoas são mais resistentes a dores psicológicas que a dores físicas; quem faz o ataque pode não aparecer e a percepção de algo errado fica sobre o sistema, aqueles que o praticam ficam com o ego satisfeito e, se o funcionário reclamar, não existirão provas concretas de ataque real. O comportamento negativo levaria à idéia de que, se alguém chuta alguém, eu fico, você anda. Logo, leva ao movimento e não à motivação. *Positivo*: na organização, considera-se motivação quando a uma ordem cumprida dá-se uma recompensa, um incentivo, mais status, promoção e outros. Comportamento positivo é uma forma de sedução. É popular, é tradição, é o jeito americano. A organização não tem que “chutá-lo”, a própria pessoa se “chuta”.

Considera fatores extrínsecos ou de higiene, a política e administração da empresa, supervisão, relacionamentos interpessoais, condições de trabalho, salário, status e segurança. Considera práticas positivas que a organização pode desenvolver com o objetivo de provocar motivação: a redução da jornada de trabalho, salários em espiral, benefícios, treinamento em relações humanas, treinamento em sensibilidade, comunicações, comunicação bidirecional, participação no trabalho e aconselhamento aos funcionários.

Já como fatores intrínsecos ao trabalho, fatores de crescimento ou motivadores, Herzberg (1987) considera as execuções, o reconhecimento pelas execuções, o significado do trabalho, a responsabilidade e crescimento ou progresso.

Para o mesmo autor, só podemos falar de motivação se tivermos um gerador próprio, não precisando de estímulo externo.

Um elemento forte para a percepção do funcionário sobre o valor dado pela organização a seus esforços para progredir é o contexto de treinamento, anterior, durante e depois do mesmo. Quando se avalia a relação de eventos anteriores e posteriores ao treinamento, pode-se observar se aconteceram investimentos e incentivos para as mudanças desejadas. Os fatores motivacionais estão sempre associados aos fatores organizacionais. Concentram-se esses estudos nos sentimentos dos grupos, nas atitudes dos funcionários individualmente e no clima social e

psicológico da organização, levando à idéia de que atitudes adequadas levarão ao trabalho e a uma estrutura organizacional eficientes.

Para que aconteçam propostas de treinamento, a organização tem que partir da análise de necessidades na organização, imaginando-se treinamentos que atendam às estratégias organizacionais. Acontecendo o treinamento, o seu sucesso vai depender dos fatores organizacionais que facilitam ou inibem a transferência de treinamento. Há influência de alguns fatores organizacionais sobre a transferência, entre eles, o nível de estímulo e aprovação diante do uso das novas tecnologias, programas de capacitação de pessoal, aplicação do aprendido em cursos no trabalho, favorecida pelo tipo de suporte organizacional (ABBAD, 1999).

Nesse sentido, os estudos de Noe levam à percepção de que, para que haja motivação para aprender, são necessárias algumas condições, entre elas destaca-se o clima para transferência do aprendido no trabalho. Se a percepção dos treinandos é de um ambiente de trabalho que favorece com recursos necessários para desempenho de suas tarefas e eles sentem que dispõem de apoio de relacionamentos interpessoais com pares e supervisores, tendem a apresentar maiores índices de motivação para aprender (NOE, 1986).

A percepção só será favorável se o trabalhador perceber sinceridade, boa intenção e transparência da organização. Há uma expectativa recíproca entre empregador e trabalhador. Se houver um desequilíbrio entre esforço e retribuições, pode-se gerar desmotivação e conseqüentemente, diminuirá o empenho na execução de tarefas (ABBAD, 1999).

É necessário oportunizar o alcance de objetivos de satisfação interior, responsáveis pela verdadeira e duradoura motivação para o trabalho, que pode ser estendida aos resultados duradouros também do treinamento. Torna-se então importante identificar os tipos de necessidades motivacionais dos empregados para que seja evitada a frustração motivacional, ou seja, dar uma retribuição de necessidade externa a uma necessidade interna, por exemplo. As organizações devem estar atentas ao tipo de expectativas de quem recebe recompensas e conhecer o significado que elas têm para a pessoa. Devem estar atentas às suas posturas em relação aos empregados para não permitirem que se percam os conhecimentos, habilidades e

atitudes treinados (BERGAMINI, 1998).

O sucesso de programas de treinamento está ligado aos comportamentos e atitudes de gerentes da organização, aos feedbacks recebidos e a reforços da organização. Quando existem posturas mais participativas, delimitação de funções de cada um, condutas mais interativas, motivação e atribuição de responsabilidades, envolvimento e comprometimento, a gerência pode conseguir melhores resultados e favorecer a transferência de treinamento (ABBAD, 1999).

Conforme lembra Bergamini (1998), na época de Taylor, trabalhadores eram passivos e não reagiam a variáveis condicionantes do meio ambiente, sendo a administração limitada a prêmios e punições. Para Mayo, o grupo social desempenhava papel alavancador da energia motivacional. Atualmente, muito do sucesso ou fracasso nas organizações tem sido visto sob a influência dos níveis de satisfação motivacional no trabalho, o que implica considerar a estrutura e os processos organizacionais, como fundamentais para o comportamento motivacional. Também Bergamini (1998), utilizando-se das conclusões de McGregor, lembra que, se as pessoas forem impedidas de satisfazer suas necessidades através do trabalho, terão provavelmente comportamentos de indolência, passividade e má vontade, o que nos permite pensar na responsabilidade da empresa pelo nível de imaturidade motivacional de seus trabalhadores, a partir da forma de lidar com eles. E, complementando com as idéias de Herzberg, não basta que a empresa ofereça fatores de higiene (do ambiente, neutralizantes da insatisfação) para se obter motivação. Na transferência de treinamento pode ser feita uma inferência de que não basta a empresa não rejeitar as mudanças advindas de treinamento, ela deve sinalizar que as valoriza para possibilitar a transferência.

A teoria da motivação-higiene sugere que o trabalho seja enriquecido para gerar utilização efetiva de pessoal. O enriquecimento do cargo oferece oportunidade de crescimento psicológico do funcionário, como se pode perceber em vários relatos desse estudo, enquanto a ampliação do cargo simplesmente torna o trabalho estruturalmente mais amplo (HERZBERG, 1987).

Um dos motivos pelos quais as soluções para problemas de motivação não funcionam é que muitos executivos temem perder o controle de suas organizações, o que levanta questões sobre sua autoridade e direito de gerenciar. Uma transição desordenada de estilos gerenciais tem sido a

realidade para os gerentes que, não podendo mais usar a autoridade da posição, precisam conquistar sua posição pela competição com subordinados e defendê-la em suas atitudes. Muitos têm problemas de liderança. O executivo acha ameaçador ver o seu poder ruir à medida que métodos de controle e motivação tornam-se menos eficazes. Por sua formação, dão grande ênfase à racionalidade cognitiva e a fatos mensuráveis e verificáveis, tendo dificuldades para entender os sentimentos das pessoas (LEVINSON, 1973). No caso da empresa pesquisada, os participantes referiram-se bastante à questão do desenvolvimento de relações interpessoais no treinamento estudado nessa oportunidade, como sendo uma habilidade gerencial essencial atualmente, bem como a dificuldades de gerentes no relacionamento com seus funcionários, especialmente com aqueles que, de alguma forma, destacam-se no ambiente de trabalho.

Se a motivação inclui um processo consciente, a pessoa sabe que sua ação lhe proporcionará recompensa específica. Logo, ela entende determinada ação como meio de atingir seu objetivo. Entram nesse processo: o nível de expectativa que é o que se pretende atingir despendendo um certo esforço; a instrumentalidade, que é a probabilidade de se receber a recompensa desejada; e a valência, que é o valor que o indivíduo atribui à recompensa num dado momento. O nível de satisfação pessoal está diretamente relacionado com a percepção que o indivíduo tem da resposta que o ambiente dará aos seus esforços (BERGAMINI, 1998, ROBBINS, 2000).

Em relação ao treinamento, a motivação antecederia a aprendizagem e a relação entre aprendizagem e transferência seria influenciada pela motivação para transferir o aprendido para o trabalho, que recebe influência do ambiente (ABBAD, 1999), podendo-se observar uma relação entre estimulação do ambiente e o clima de comprometimento dos funcionários para com a organização.

O sucesso do mercado depende de um nível superior de desempenho, o que exige um profundo comprometimento e não apenas a obediência dos funcionários. Esse comprometimento não pode surgir em ambiente de trabalho muito "doméstico", dominado pelo modelo familiar, nem sob controle muito rígido. A contribuição de uma força de trabalho comprometida pode ser grande e produtiva. Várias indústrias têm eliminado níveis hierárquicos, aumentado a esfera de controle dos gerentes, integrado atividades de qualidade e produção aos níveis organizacionais mais

inferiores, combinado operações de produção e manutenção e aberto novas possibilidades de carreira aos funcionários. Nessa nova abordagem à força de trabalho, as atividades são projetadas para serem mais amplas que antes (WALTON, 1985).

Na estratégia do comprometimento, segundo Walton (1985), expectativas em relação ao desempenho são altas e servem não para definir padrões mínimos, mas para proporcionar objetivos amplos, enfatizando a melhoria contínua e refletindo as exigências do mercado. Acontecem assim, mudanças nas políticas de recompensas que passam a enfocar mais o grupo, o escopo ampliado da contribuição individual e a preocupação crescente com igualdade na distribuição de ganhos, opção de compra de ações e distribuição de lucros. Também importante para o comprometimento é o desafio de conceder aos funcionários garantia de segurança, talvez priorizando treinamento e retreinamento à medida que antigos cargos são eliminados e são criados novos. Para o mesmo autor, garantir aos funcionários o acesso ao processo apropriado é oferecer-lhes formas de terem voz em métodos de produção, resolução de problemas e políticas e práticas de recursos humanos.

Faz-se muitas vezes a associação do comprometimento com o nível salarial nas empresas. Assim, funcionários mais produtivos sob abordagem de comprometimento merecem receber salário melhor pelos seus esforços melhores, sendo entendidos esses salários como parte da tentativa da empresa para valorizar os conhecimentos do funcionário, criar um ambiente favorável para aplicação de novas tecnologias e métodos de trabalho, clima de relacionamento ameno e amistoso. Esse clima de trabalho ajuda o empregado a perceber o esforço da organização para ajudá-lo a crescer profissionalmente. Entretanto, congelamentos salariais e negociações por concessões criam obstáculos ao comprometimento, ficando difícil desenvolver novas abordagens à remuneração (WALTON, 1985). Nesse estudo foram ressaltadas as dificuldades salariais do grupo dos participantes, um congelamento nas políticas de cargos e salários da PCO.

A motivação encontra-se, nos interesses por treinamento, associada às necessidades reais de melhorias em conhecimentos, habilidades e/ou atitudes dos funcionários, mas será ligada também ao desenho do treinamento planejado, seus objetivos e propostas técnicas apresentados, podendo estes aumentar ou manter o grau de motivação sem alterações.

2.5.4 Projeto de treinamento

Sobre projetos de treinamento existem dois tipos de pesquisas: o primeiro tipo abrange a produção de tecnologias do planejamento instrucional. Fazem parte dele a formulação de objetivos, a definição de estratégias de ensino, o desenvolvimento e a escolha de métodos e técnicas de treinamento e a avaliação de custo-benefício relativos ao investimento no treinamento. O segundo grupo de pesquisas estuda processos psicológicos que interferem na aprendizagem e na transferência de treinamento (BORGES-ANDRADE E OLIVEIRA-CASTRO, 1994).

O projeto de treinamento é composto de procedimentos e estratégias instrucionais relacionadas à transferência de treinamento para o cargo: a exemplificação, a sumarização, os organizadores gráficos como mapas e outros que facilitam a memorização, a diversificação de problemas, a apresentação das etapas do processamento de informações, o ensino de estratégias de auto-gerenciamento e estabelecimento de objetivos, as explicações teóricas, o feedback e os dois últimos juntos, estabelecimento de objetivos e conhecimento de resultados após treinamento (ABBAD, 1999).

Na década de 90 foi constatado um predomínio de abordagens cognitivistas para os projetos. Sabia-se que o treinamento em organizações tinha, muitas vezes, o objetivo de aumentar a competência dos indivíduos em habilidades complexas e a longo prazo. Isso tendo em vista que, informações obtidas no processo de avaliação de necessidades devem ajudar a definir desempenhos que deverão ser alcançados ao final do programa. Objetivos instrucionais, assim como conhecimentos, habilidades e atitudes que deverão ser adquiridos pelo treinando durante o programa instrucional, devem levar ao alcance dos objetivos desejados. Isso facilita o desenho do programa de treinamento e a definição de critérios de avaliação. Logo a seguir deve ser pensado o desenho do ambiente instrucional que depende dos princípios de aprendizagem e seleção de meios, com base nas tarefas a serem executadas (GOLDSTEIN, 1991).

Lima e Borges-Andrade (1985) constataram em estudos baseados em opiniões dos treinados que procedimentos instrucionais eram importantes para os resultados do treinamento, indicando que características do planejamento e dos procedimentos instrucionais influenciavam nos resultados do treinamento. Incluem-se nesses procedimentos instrucionais a formulação de objetivos instrucionais, técnicas didáticas, objetividade do instrutor, carga horária diária, qualidade do material usado, procedimentos do treinador, técnicas e estratégias de aprendizagem, indicações bibliográficas, existência de avaliação (MENESES, 2002).

São vários os métodos instrucionais. Com os avanços tecnológicos, treinamentos à distância e outros, ganham-se novas metodologias enriquecedoras para o campo.

Deve-se lembrar que o treinamento é um processo de ensino-aprendizagem de adultos e, segundo os princípios da Andragogia, indivíduos adultos têm necessidades e objetivos diferentes quando submetidos a processos de aprendizagem. Por exemplo, têm uma bagagem maior de conhecimentos, habilidades, experiências, o que lhes possibilita realizar trocas mais efetivas no ambiente instrucional, sendo cada participante um recurso de aprendizagem para os demais; têm maior necessidade de aplicar imediatamente conhecimentos, habilidades na resolução prática de problemas e desafios do dia-a-dia de trabalho; têm mais condições de assumir, com responsabilidade, o próprio processo de aprendizagem, apresentando críticas e sugestões de melhoria ao programa instrucional.

Muitos treinamentos acabam não atingindo seus objetivos por terem sido mal desenhados, projetados de forma inadequada em relação às necessidades dele, ou a seus objetivos, ou a algum aspecto técnico-pedagógico da situação de aprendizagem propriamente dita. O mau uso de técnicas pode conduzir a resultados desastrosos de treinamento e à formação de preconceitos sobre essas técnicas.

Devem ser consideradas, também, como elemento decisivo nos resultados do treinamento, as características de seus participantes.

2.5.5 O treinamento e as características dos treinandos

Na relação entre características dos treinados e resultados de treinamento, verifica-se que as características pessoais cognitivas, afetivas, aptidões e habilidades, motivações, atitudes e expectativas, auto-eficácia e características demográficas dos treinandos influenciam no resultado do treinamento, na reação, aprendizagem e transferência. Avaliam-se também as relações entre essas variáveis e resultados de treinamento, visando adequar a metodologia usada nele às características dos participantes (ABBAD, 1999, BORGES-ANDRADE e OLIVEIRA-CASTRO, 1996).

As características pessoais são determinantes de sucesso no desempenho da tarefa, em várias situações no trabalho. Variáveis como conscienciosidade e ansiedade influenciam a motivação para a aprendizagem e os resultados de treinamento; treinandos com orientação para aprendizagem e não para tarefa utilizam mais estratégias metacognitivas e apresentam maiores níveis de aprendizagem (ABBAD e colaboradores, 2001).

A eficácia de treinamento depende, em grande parte, das características dos treinandos. Seria a treinabilidade, na qual características individuais determinariam quais as pessoas que se beneficiariam em menor ou maior proporção dos treinamentos em determinadas habilidades (CANNON-BOWERS, 1991). De acordo com Abbad (1999) o conceito de treinabilidade -"a capacidade demonstrada por uma pessoa para adquirir conhecimentos, habilidades ou comportamentos necessários para desempenhar um trabalho dentro de um determinado padrão de qualidade e produtividade" é de autoria de Wexley, em 1984. Esse conceito subentende a capacidade de aprender e a aplicação do aprendido no trabalho. Em revisão de literatura feita pela mesma autora, a motivação anterior ao treinamento favorece melhores níveis de aprendizagem e reações mais positivas, e a treinabilidade interfere no desempenho posterior ao treinamento num curto prazo.

Orientação para objetivos é variável estudada por Salas e Cannon-Bowers (2001) e refere-se a um esquema mental utilizado por indivíduos, em atividades de aprendizagem ou atividades orientadas para realizações. A característica pessoal potencial de aprendizagem é determinante da

mudança de comportamento fruto da aprendizagem de treinamento, logo após ou no longo prazo posterior, junto com a motivação e a perspectiva de incentivos posteriores e circunstâncias efetivas do evento de treinamento, como características de seu programa.

O treinamento não termina em seu último dia de curso, mas vai além, relacionando expectativas, desempenhos e resultados depois de algum tempo de realização, fazendo-se avaliações. Os critérios para a avaliação pessoal são individuais. Há possibilidade de se rever programas e conseguir maior produtividade na empresa, a partir da alteração de pontos observados como não tão positivos quanto se esperava e da realização de avaliações de desempenho e acompanhamento de funcionários em etapa posterior a ele.

O desempenho, variável que será estudada a seguir, é forma mensurável de transferência de treinamento, visto, portanto, como medida de avaliação. Esperam-se respostas a curto prazo, mas também no longo prazo, sendo importante verificar fatores favorecedores e restritivos de comportamentos desejados dos treinados na volta dos treinamentos. Essas mudanças de comportamento naturalmente provocarão impacto no trabalho, em razão das diferenças de ações, atitudes e manifestações de novas habilidades e conhecimentos adquiridos. O funcionário treinado tende a ter melhor desempenho, trazendo, conseqüentemente, maior produtividade para a organização.

CAPÍTULO 3: IMPACTO DO TREINAMENTO NO DESEMPENHO

De alguma forma, ao se proporem treinamentos em uma organização, está se pensando em alterações positivas de desempenho. A transferência de treinamento pode ser avaliada por meio de desempenho, o que se refere, em última instância, à cultura organizacional. Tem-se, entretanto, muita dificuldade para identificar as melhores formas de se fazer avaliações de desempenho.

Contrastando com as posturas mais antigas, hoje a tendência é de se promoverem situações de planejamento de metas por funcionários e chefias, de forma conjunta, tornando viável a avaliação mais construtiva do alcance do que foi planejado, valorizando uma postura mais ativa dos dois participantes. O papel do superior é, nesse tipo de avaliação, muito mais de instrutor que de juiz, favorecendo crescimento e desenvolvimento de ambos e reservando as relações entre superiores e funcionários (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2003).

Esse tipo de postura demanda conhecimentos, habilidades e atitudes específicas, que podem ser treinadas, acontecendo preponderantemente em organizações mais democráticas. Na organização vão estar refletidos em posturas de maior responsabilidade e consciência de cada um sobre sua função, de maior comprometimento para com a organização.

Em treinamentos, sentir-se apto está ligado à escolha, ao esforço e à persistência na realização da tarefa logo, positivamente relacionado com o desempenho (COLQUITT et al, 2000). Utiliza-se como instrumento de avaliação do sentir-se apto (auto-eficácia) análises feitas pelo indivíduo sobre suas capacidades de obter sucesso em suas realizações, em situações variadas (MENESES, 2002).

3.1. Desempenho

A medida mais usada para avaliar transferência de treinamento é o desempenho e compreende ações direcionadas a metas, que se ajustam a normas e padrões culturais. É o conjunto de

comportamentos ligados a tarefas, papéis, normas, expectativas, metas e padrões de eficiência e eficácia que a organização estabelece. Traduz a relação entre comportamento, condição e motivos e envolve habilidade, capacidade, atitude e motivação, sendo, portanto, observável, mensurável e dinâmico (ABBAD, 1999).

Pretende-se, neste item, entender o conceito de desempenho, a partir de uma breve perspectiva histórica, e analisar suas tendências, bem como levantar meios alternativos de se efetuar avaliações de desempenho. Relaciona-se ainda o desempenho com o evento de treinamento.

O desempenho pode ser entendido como algo da competência do indivíduo, e este será competente quando se sentir capacitado para desenvolver o trabalho, comprometido com os resultados esperados, e quando tiver possibilidade de desenvolver esse trabalho de maneira criativa. O sentir-se capacitado é resultado do desenvolvimento teórico e prático de conhecimento, o qual torna o indivíduo apto para executar o trabalho (GARCIA, 1999).

Sabe-se que não basta a empresa ter funcionários talentosos, mas precisam engajar sua força de trabalho a atingir metas que beneficiem a empresa e as pessoas. Programas de avaliação de desempenho são poderosas ferramentas de manutenção e aumento da produtividade, além de facilitarem o cumprimento de metas estratégicas.

Há processos de gestão e avaliação do desempenho formais e informais e, a partir do acompanhamento do trabalho do funcionário, os gerentes avaliam em que medida o desempenho dele corresponde às necessidades da empresa. Embora os processos de avaliação informais contínuos sejam de importância vital, a maioria das empresas faz uma avaliação formal somente uma ou duas vezes por ano (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2003).

Barbosa (1996) afirma que os argumentos favoráveis à avaliação de desempenho fundamentam-se sobre dois pilares, quais sejam, apesar de haver problemas com relação ao recrutamento, à seleção de pessoal, à demissão e à movimentação das pessoas na empresa esta tem que fazer essas tarefas, assim também a avaliação: são exigências do sistema econômico-administrativo. O segundo é apoiado nas teorias da motivação, nos aspectos de ser o homem movido por forças

exteriores a ele, o que, se for negado, gera desestímulo, baixa produtividade e estagnação, tirando a vontade de crescer e progredir. Nesse contexto, a avaliação de desempenho ajuda a satisfazer algumas necessidades levando as pessoas a buscar melhores resultados com vistas a recompensas maiores.

3.2 Avaliando desempenho

Tem-se na avaliação um instrumento de análise comparativa entre os comportamentos das pessoas, entre uma situação planejada e a ocorrida, entre padrões aceitos e os não aceitos pela sociedade. Em última instância, é uma técnica de controle humano do sistema capitalista, encontrada em todos os níveis e setores da sociedade (LUCENA, 1992).

Uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo, no cargo, e de seu potencial de desenvolvimento compõem a avaliação de desempenho. É centrada no ocupante do cargo, ou seja, nas pessoas, e constitui técnica de direção imprescindível na atividade administrativa e um meio pelo qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à empresa ou ao cargo, do não-aproveitamento de empregados com potencial mais elevado que o exigido pelo cargo, de motivação, entre outros (BERGAMINI, 1986).

O sucesso ou fracasso de um programa de avaliação de desempenho depende da filosofia que o fundamenta, de suas conexões com as metas do negócio da empresa, das atitudes e habilidades dos responsáveis por implementá-lo. As informações reunidas sobre o desempenho dos funcionários devem ser avaliadas no contexto das necessidades da empresa e comunicadas aos funcionários, resultando em níveis altos de desempenho (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2003).

Como prática de administração de recursos humanos, a avaliação de desempenho, desde o início do século XIX, vem seguindo diferentes padrões e evoluindo, de certa forma, com os avanços das técnicas administrativas utilizadas pelas organizações. Sua essência é diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal, promovendo crescimento pessoal e profissional (BERGAMINI, 1986).

A idéia de avaliação entendida como julgamento é vista como prática desde o surgimento do homem. Entre os Sumérios, sociedade que floresceu no vale do rio Eufrates, há seis mil anos, ela era realizada regularmente, para saberem o valor das coisas que transacionavam, como por exemplo, metais e ferramentas. Efetuavam avaliações de desempenho do que lhes era mais conveniente, garantindo sua prosperidade. Sabiam quais objetos materiais afetavam a prosperidade da sociedade e quais as pessoas que influenciavam para tal. A concepção de fomentar melhores desempenhos era possibilitadora de aumentos de valor (LUCENA, 1992).

De acordo com a mesma autora, junto com a evolução da humanidade e dentro dos grupos sociais expandidos, observa-se a evolução das organizações de produção. Tais processos evolutivos, de alguma forma, sempre refletiram transformações sociais e culturais amplas em seus contextos. Assim, não só conceitos e atitudes vigentes, mas também a avaliação de desempenho acompanharam a evolução do sistema capitalista (BERGAMINI, 1986).

A política de avaliar pessoas e suas produções, para a Administração, começa nas organizações na época de Taylor, ao sugerir seu método de eficiência à administração de pessoal. Surge aí a confusão entre medir a eficiência de máquinas e linhas de produção - objetivamente mensuráveis - e julgar, comparar, avaliar e medir as produções humanas - dificilmente avaliadas em suas características (BARBOSA, 1996).

Experiências do serviço público federal dos Estados Unidos e da General Motors, em 1918, deram maior destaque aos sistemas de avaliação de desempenho depois da Segunda Guerra Mundial, segundo Bergamini (1986).

Ainda hoje se percebe que o desempenho ficou associado apenas à produtividade, à quantidade de trabalho, traduzindo uma política de avaliação apoiada numa visão de mundo industrial e empresarial que objetivava identificar quem produzia e quem não produzia.

Com os estudos da escola de Relações Humanas na administração, por volta de 1920, a visão de avaliação de desempenho passou a considerar incentivos sociais e simbólicos, perdendo seu

caráter punitivo e passando a medir as necessidades e realizações dos indivíduos e das organizações. Dessa maneira, pode-se perceber em que áreas é necessário o treinamento, quais os critérios mais adequados para seleção e quais os melhores lugares para cada funcionário (BARBOSA, 1996).

O governo federal americano começou a avaliar os funcionários em 1842, quando o Congresso aprovou uma lei que tornava obrigatórias as revisões de desempenho anuais para os funcionários e esses programas de avaliação de desempenho se alastraram por organizações grandes e pequenas, no setor público e privado (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2003).

As insatisfações e polêmicas sobre a avaliação de desempenho enfocam o conflito sobre os méritos, o sentimento de desconfiança (BARBOSA, 1996).

Percebe-se, mais recentemente, uma tendência ao uso da avaliação de desempenho para fins associados à remuneração das pessoas. Cada vez mais são atrelados os ganhos variáveis ao desempenho da própria organização durante um determinado exercício. Nessa vertente, observa-se uma contradição, ou seja, os critérios usados para determinação dos resultados organizacionais muitas vezes não coincidem com os métodos de avaliação de desempenho das pessoas. Surge daí a dificuldade de integração entre objetivos organizacionais e as ações das pessoas. Muitas decisões gerenciais, além das associadas à remuneração, são baseadas na avaliação de desempenho, tornando críticas para as organizações as práticas sem vínculos com as metas organizacionais, ou com o uso de medidas não relacionadas a elas (LUCENA, 1992). Destaca-se que avaliações de desempenho ficam, freqüentemente, aquém de seu potencial (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2003).

Sendo assim, para Bohlander, Snell, Sherman (1996), a partir do interesse pela gestão de qualidade total, por exemplo, muitas empresas têm repensado sua abordagem de avaliação do desempenho. O pioneiro em qualidade total, Deming, identificou a avaliação do desempenho como uma das cinco doenças fatais do gerenciamento nos Estados Unidos, muito em razão da forma como ela é conduzida. Para o autor, o sistema anual de avaliação de desempenho dos assalariados é negativo por ser arbitrário e injusto, desmoralizando o empregado, reforçando o

desempenho imediatista, acabando com o trabalho em equipe, estimulando o medo e a mobilidade administrativa, em razão disso, pessoas mal avaliadas tendem a procurar outros empregos (BARBOSA, 1996).

Há iniciativas de empresas, como a Motorola, no sentido de reconhecer melhor a qualidade do desempenho - além da quantidade, o trabalho de equipe - além das realizações individuais, e as melhorias de processo - além de resultados de desempenho

Avaliações de desempenho são usadas, aparentemente, com um objetivo bem específico, qual seja, avaliar quem está fazendo um bom trabalho ou não. Entretanto, servem a vários propósitos, para a empresa e para o funcionário, entre eles, dar aos funcionários a oportunidade de discutir regularmente, com o seu supervisor, o desempenho e os padrões de desempenho; fornecer ao supervisor um meio de identificar pontos fortes e fracos do desempenho de um funcionário; fornecer uma forma que possibilite ao supervisor recomendar ao funcionário um programa específico de ajuda ao aprimoramento de seu desempenho; fornecer uma base para recomendações de salário (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2003).

Um sistema de avaliação de desempenho deve possuir, necessariamente, alguns elementos para caracterizá-lo e possibilitar a ele atingir seus objetivos, quais sejam, os diretos e os indiretos. Os primeiros são os circunscritos à esfera imediata e operacional no processo de obtenção e sistematização de informações primordiais para consecução material do sistema. São eles: o funcionário avaliado, o avaliador e os instrumentos utilizados, a análise do trabalho executado e o período de tempo avaliado.

Encontram-se entre os elementos indiretos da avaliação os que envolvem aspectos institucional e valorativo no processo de gestão de negócios. São essenciais ao sistema, pois dão peso e sentido à interpretação e julgamento das informações coletadas nos elementos diretos da avaliação. São eles: a organização e suas políticas, a chefia, o grupo de trabalho, os clientes, a recompensa/remuneração, e a informação do sistema (BERGAMINI, 1986).

Os usos mais comuns de avaliação de desempenho podem ser classificados, segundo Bohlander,

Snell, Sherman (2003), em administrativos ou de desenvolvimento e envolvem a análise de aspectos como administração de salários, feedback de desempenho, identificação de pontos fortes e fracos individuais, documentação de decisões pessoais, reconhecimento do desempenho individual, determinação da promoção, identificação do desempenho fraco, assistência na identificação de metas, decisão quanto à retenção ou à rescisão, avaliação da realização da meta, cumprimento de requisitos legais, determinação de transferências e atribuições, decisão sobre demissões, identificação de necessidades individuais de treinamento, determinação de necessidades organizacionais de treinamento, planejamento de pessoal, reforço de estrutura de autoridade, identificação das necessidades organizacionais de desenvolvimento, estabelecimento de critérios para pesquisa de validação, avaliação de sistemas de pessoal.

Sob o ponto de vista administrativo, os programas de avaliação fornecem insumos para as atividades de RH, como, por exemplo, funcionar como base para as decisões de remuneração. É essencial que se reconheça que o sucesso de todo programa de RH depende de se conhecer em que medida o desempenho dos funcionários se compara com as metas estabelecidas para eles. Esse conhecimento é consequência de um programa de avaliação planejado e administrado pelo RH. Os sistemas de avaliação podem influenciar o comportamento do funcionário, levando a um melhor desempenho organizacional.

Já sob o aspecto de desenvolvimento individual, a avaliação fornece feedback essencial para discutir pontos fortes e fracos de funcionários e aprimorar o desempenho. Assim, independente do nível de desempenho do funcionário, o processo de avaliação identifica questões a serem discutidas, visando eliminar problemas potenciais e estabelecer novas metas que possibilitem o alto desempenho (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2003).

Nessas abordagens mais novas de avaliação de desempenho, para o mesmo autor, percebe-se uma ênfase ao treinamento, ao desenvolvimento e aos planos de crescimento para os funcionários. A abordagem de desenvolvimento de avaliação reconhece que o objetivo de um gerente é aprimorar o comportamento do funcionário no emprego e não apenas avaliar seu desempenho passado. Um dos principais benefícios de um programa de avaliação é ter uma base sólida para aprimorar o desempenho.

Para Barbosa (1996), outros autores ligados aos programas de qualidade afirmam que a maioria dos problemas empresariais advêm do sistema e não individualmente dos funcionários, ficando difícil identificar, numa situação de mau desempenho, de quem é a responsabilidade. E ainda que os sistemas de merecimento usados no passado mostraram-se imperfeitos e rudimentares, limitando-se a registrar aptidões e hábitos de trabalho.

Entretanto, a discussão que se tem é sempre em torno do como fazer e não enfoca a questão principal que seria se o desempenho e o mérito podem ser medidos e avaliados em sua consistência. As questões geradas pela avaliação de desempenho têm sido resolvidas pela administração por meio da culpa atribuída aos instrumentos, ou ao sistema, ou aos avaliadores, considerados inadequados ou mal preparados.

O objetivo final é a criação de uma engenharia social que consiga mapear e controlar a realidade tão exatamente como se imagina que ainda possa ocorrer no mundo físico (BARBOSA, 1996: 49)

Pode-se lembrar, ainda, da influência da cultura nacional nos padrões de desempenho. Como polo comparativo pode-se citar que, ainda para a mesma autora, na sociedade japonesa, a mobilidade vertical das pessoas nas empresas é determinada pelo seu desempenho e não pelo tempo de serviço.

3.3. Desenvolvendo um sistema de avaliação efetivo

Cabe ao departamento de RH a responsabilidade básica pela supervisão e coordenação do programa de avaliação. Entretanto, gerentes dos departamentos operacionais devem participar ativamente, especialmente estabelecendo os objetivos do programa. É ainda mais provável que os funcionários aceitem e fiquem mais satisfeitos com o programa de avaliação de desempenho quando participam de sua elaboração, abrandando suas preocupações quanto à justiça e à exatidão na determinação de aumentos, promoções e outros aspectos.

Os padrões de desempenho devem ser estabelecidos com clareza e comunicados ao funcionário, baseando-se em requisitos derivados da análise de cargos e refletidos em suas descrições e especificações. Se forem estabelecidos adequadamente, traduzirão as metas e objetivos organizacionais em requisitos de cargo que indicam aos funcionários os níveis aceitáveis e os inaceitáveis de desempenho. Para se estabelecerem os padrões, deve-se considerar: a relevância estratégica - extensão em que os padrões se relacionam com os objetivos estratégicos da empresa; a deficiência de critério - extensão em que os padrões captam todas as responsabilidades do funcionário (quando os padrões focalizam um único critério, excluindo dimensões de desempenho menos quantificáveis diz-se que o sistema de avaliação apresenta deficiência de critério); a contaminação de critério - há fatores que fogem ao controle do funcionário e que podem influenciar seu desempenho; e a confiabilidade - estabilidade de um padrão e extensão em que os indivíduos tendem a manter certo nível de desempenho ao longo do tempo, podendo ser medida pela correlação de dois conjuntos de avaliação de um mesmo avaliador ou por dois avaliadores diferentes (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2003).

Para o mesmo autor, usando os padrões de desempenho, os gerentes poderão especificar e comunicar informações precisas aos funcionários sobre a qualidade e a quantidade da produção, por isso devem ser redigidos em termos quantificáveis e mensuráveis.

A avaliação de desempenho sofre influência de variáveis externas que atuam sobre as organizações, como, por exemplo, clientes, fornecedores, governo, concorrentes e outras organizações (BERGAMINI, 1986). O pensamento administrativo tem reformulado conceitos, introduzindo a qualidade, a valorização do ser humano, a readministração, a liderança, e estratégias de remuneração que ganham mais importância no meio organizacional. Nesse contexto, a avaliação de desempenho representa variável administrativa central como instrumento de gestão eficaz.

Quanto ao sujeito agente da avaliação, há um leque de opções que podem ser conjugadas, ou não. A avaliação pode ser realizada por supervisores, colegas, integrantes de equipes, o próprio funcionário, subordinados e clientes, segundo Bohlander, Snell, Sherman (2003).

A avaliação pelo gerente é mais tradicional e, na maioria dos casos, os supervisores têm mais condição de desempenhar essa função. A queixa dos gerentes é de não terem tempo para observar plenamente o desempenho dos funcionários, devendo então confiar nos registros de funcionários. Será um problema se as medidas válidas e confiáveis não estiverem disponíveis, pois a avaliação não será exata. É aconselhável que as avaliações sejam revistas pelo supervisor do supervisor para que se reduza o risco de avaliações superficiais ou tendenciosas.

A auto-avaliação ajuda quando os gerentes buscam aumentar a participação do funcionário no processo de revisão, por exemplo, completando o questionário de avaliação antes da entrevista de desempenho. Essa abordagem também é adequada quando o gerente e o funcionário estabelecem conjuntamente metas futuras de desempenho ou planos de desenvolvimento de funcionários. Auto-avaliações atendem mais aos objetivos de desenvolvimento que às decisões administrativas, mas podem ser valiosas se agregadas a outras formas de informação.

A avaliação do subordinado tem sido usada por grandes e pequenas empresas para dar aos gerentes feedbacks de como os seus subordinados o vêem. As dimensões consideradas incluem liderança, comunicação oral, delegação de autoridade, coordenação dos esforços de equipe e interesse pelos subordinados. Algumas dimensões relacionadas com as tarefas de cargos específicas dos gerentes não são vistas como adequadas para avaliação do subordinado, entre elas planejamento e organização, elaboração de orçamento, criatividade e capacidade analítica.

A avaliação de pares é feita pelos elementos que trabalham juntos e estão em posições equivalentes, está sendo muito incentivada, porque fornece informações que diferem das classificações do superior, e podem identificar liderança e habilidades interpessoais além de outros aspectos fortes dos colegas. Mesmo assim, há razões para que essa avaliação não seja efetuada com frequência, entre elas poderem simplesmente envolver uma disputa pela popularidade, poderem representar uma ameaça de perda do controle sobre o processo de avaliação pelo gerente, possibilitarem a retaliação pelos colegas que tiveram avaliações mais fracas, possibilitarem o uso de estereótipos para fazer as avaliações.

A avaliação de equipe cujos interesses são, geralmente, dirigidos pelos princípios e práticas da

qualidade total, implica estabelecimento de padrões com base no cliente e identifica oportunidades de aprimoramento contínuo. Esse tipo de avaliação representa uma ruptura com as barreiras entre os indivíduos e um incentivo ao seu esforço coletivo. É, muitas vezes, complementado pelo uso de incentivos de equipe ou pagamento variável do grupo (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2003).

A responsabilidade da avaliação se distribui por toda uma equipe de pessoas, desde o próprio avaliado até os que têm poder de decisão na organização empresarial. Como pessoas que são, elementos envolvidos nos procedimentos de avaliação podem cometer erros, principalmente porque, ao avaliar outra pessoa, uma série de variáveis podem interferir, distorcendo o retrato fiel da realidade que se pretende (BERGAMINI, 1986). Essas falhas podem ser evitadas ou minimizadas com procedimentos como a escolha das técnicas a serem utilizadas, a escolha do grupo de trabalho e seu coordenador, as variáveis a serem analisadas, entre outras.

A avaliação do cliente é usada como fonte de informação a partir dos clientes internos e externos. As avaliações dos clientes externos, usada há mais tempo em restaurantes, é feita com o estabelecimento pelo gerente de medidas de serviço ao cliente e, a partir delas, estabelecem-se as metas para os funcionários. Os dados de pesquisa de clientes são incorporados na avaliação de desempenho, visando conseguir avaliações mais objetivas, funcionários mais eficientes, clientes mais satisfeitos e melhor desempenho nos negócios.

Já os clientes internos - qualquer um dentro da empresa que dependa do trabalho produzido por um funcionário - podem fornecer feedback útil sobre o valor adicional oferecido por um funcionário ou por uma equipe de funcionários (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2003).

Terminando as alternativas de avaliação abordadas pelo autor, tem-se a avaliação 360°, que combina várias fontes de informação de desempenho para criar sistemas de feedback e avaliação mais completos. Ele se justifica porque os cargos são multifacetados e as pessoas diferentes vêem coisas diferentes e o seu objetivo é fornecer aos funcionários a visão mais precisa possível, com pareceres de todos os ângulos, ou seja, supervisores, colegas, subordinados, clientes, e outros. Como pode tornar-se complexo do ponto de vista administrativo, as empresas começaram a usar

tecnologia de redes, como por exemplo, a Internet, para compilar e agregar informações. O feedback 360° pode ser útil para fins de desenvolvimento e de gestão, mas a maioria das empresas que o utilizam têm foco exclusivo no desenvolvimento, para que os funcionários se acostumem ao processo e comecem a valorizar as opiniões que recebem das várias partes (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2003).

Muitas são as razões pelas quais os programas de avaliação formal do desempenho podem gerar resultados decepcionantes, entre os principais podem ser citados a falta de informação e de suporte da alta administração e o uso do programa para objetivos conflitantes. Um exemplo seria usar o programa de avaliação para subsidiar avaliação escrita para medidas de salário e, ao mesmo tempo, motivar funcionários a melhorar seu trabalho. Nesse exemplo, nota-se um conflito de objetivos administrativos e de desenvolvimento, o que pode levar a ser a entrevista de avaliação uma discussão sobre salário, com postura de justificativas da ação tomada pelo gerente.

Outro fator comum é a falta de suporte da alta gerência que faz com que, mesmo que tenha sido bem concebido, o programa não tenha sucesso, porque os avaliadores não são incentivados pelos superiores a levar o programa a sério. A alta gerência deve ter uma postura de anunciar que a efetividade na avaliação dos subordinados é um padrão pelo qual os próprios avaliadores serão avaliados. Além dessas razões, acrescentam-se os fatos de os gerentes sentirem que pouco ou nenhum benefício decorrerá do tempo e energia empregados no processo, de não gostarem da confrontação face a face nas entrevistas de avaliação, de não serem suficientemente favoráveis a fornecer feedback de avaliação, e de entenderem que o papel de julgamento da avaliação entra em conflito com o de ajudar o desenvolvimento de funcionários (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2003).

A avaliação de desempenho pode ser feita com a utilização de métodos que podem variar muito, de uma empresa para outra, dentro da mesma empresa, em níveis diferentes de pessoal ou áreas de atividades diversas. Cada um apresenta vantagens e desvantagens e relativa adequação a determinados tipos de cargos e situações. A escolha adequada do método ou técnicas a serem utilizados influenciará decisivamente no resultado final da avaliação.

A escolha do método deve basear-se especialmente no objetivo da avaliação. Muitas vezes técnicas mais simples e mais baratas geram informações menos exatas, mas nem sempre a escolha de métodos mais sofisticados e de demorada aplicação garante a obtenção de informações mais úteis. Os gerentes devem tomar decisões de custo-benefício para optar pelos métodos que serão usados. A questão não se resume a ter um método excelente, mas a usar adequadamente o método que for, para motivar discussão entre gerentes e funcionários que realmente leve a um desempenho superior (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2003).

Alguns cuidados devem ser levados em consideração. Por exemplo, sistemas tradicionais de avaliação são utilizados para avaliar o desempenho do funcionário num determinado período de tempo, sendo, portanto, a análise de dados realizada sobre informações passadas. É necessário cuidado com a utilização dos resultados, pois organizações, indivíduos, seus comportamentos e desempenhos mudam num curto período de tempo, devendo as informações servir somente como parâmetros de análise e não como informações absolutas e definitivas sobre o desempenho dos funcionários (BERGAMINI, 1986)

Gerentes, na condição de líderes, esperam poder ajudar seus subordinados a alcançar seus próprios objetivos e os da empresa. Não podem fugir de julgamentos sobre subordinados, pois deles dependem as políticas de salários e promoções para aplicação adequada, mas o que se tem é ainda muito aproximado de processos de inspeção de produtos. Como forma alternativa, a administração por objetivos de Levinson (1970) sugere que os próprios subordinados definam suas metas de desempenho a curto prazo. Discutam-nas com os chefes. Essas metas são atitudes específicas a serem tomadas e que, dentro de um certo prazo, são avaliadas pelo próprio subordinado, em relação às metas estabelecidas anteriormente. Redefinem-se então, as metas para o próximo prazo.

Segundo McGregor, essa forma de avaliação valoriza mais os aspectos positivos que os pontos fracos, subordinado e chefe têm papel ativo, favorecendo que funcionários assumam responsabilidades pelo desenvolvimento das próprias potencialidades. Dessa forma, cada indivíduo sabe ou pode aprender mais que qualquer outra pessoa quais são suas capacidades e necessidades, pontos fortes, fracos e metas. Os chefes podem usar seu conhecimento da

organização, ajudando subordinados a definir suas metas e métodos para alcançá-las, conscientes das recompensas e satisfações que buscam em suas carreiras, assim como os gerentes dependem de sua contribuição para atingir os objetivos da organização. A avaliação torna-se construtiva com ênfase no desempenho, nas ações em relação às metas. Superiores transformam-se em instrutores, ampliando as oportunidades de aprendizado e desenvolvimento para ambas as partes. Essa abordagem demanda habilidade gerencial e tempo, que serão compensados pela motivação e desenvolvimento mais eficaz dos subordinados.

O papel do funcionário nas novas propostas de avaliação de desempenho tem uma mudança radical em relação ao papel tradicional: passa da função passiva para mais responsabilidades e a função de agente ativo. Para Vroom (1997), a abordagem de avaliação de desempenho adotada pela organização deve atribuir ao funcionário maior responsabilidade na definição de metas e na avaliação de desempenho, pois assim evitar-se-iam desvantagens do sistema tradicional e estimular-se-ia o desenvolvimento dos recursos humanos. A motivação e o desenvolvimento dos subordinados geram custos que podem ser facilmente recuperáveis com os benefícios alcançados. Para conquistar e manter por longo prazo o espaço competitivo no mercado, o investimento no ambiente de trabalho e no indivíduo torna-se primordial para o desenvolvimento organizacional, não se podendo entender os gastos com funcionários como custo, e sim como investimentos lucrativos. (VROOM, 1997)

3.4. Desempenho X salário

Para Kanter (1987), tradicionalmente, o status e não a contribuição era a base para a estipulação salarial. Este refletia a posição de cargos na hierarquia da empresa, e não o resultado do desempenho na função. Atualmente, a situação mudou: as pessoas querem um retorno direto sobre os valores que ajudam a gerar, aceitando inclusive colocar seu salário em risco. Assim, empresas e funcionários estarão sujeitos a consequências dessas mudanças.

Nos planos salariais tradicionais, o cargo era associado a nível salarial que permanecia constante, independente da forma de desempenho desse trabalho para a organização. Salários refletiam

responsabilidade no processo decisório, importância para a organização e número de subordinados. Para alguém aumentar salário, deveria ou mudar de emprego, ou ser promovido. O mercado era o determinante básico do salário e a alegação era que essa forma evitava injustiças e inadequações. Na realidade, o que de fato o mercado faz é estabelecer que posições iguais tendem a receber salários iguais e que pessoas com experiência e níveis de instrução semelhantes devem ter o mesmo valor. Esse antigo padrão não se sustenta mais (KANTER, 1987).

Funcionários estão repensando o significado de valor e avaliando suas atribuições além do cargo para definir salários, como: igualdade, custo, produtividade e recompensas pelo espírito empreendedor. Isso se aplica ao caso dessa pesquisa, quando vários dos participantes percebem-se desempenhando atividades além das que o cargo oficialmente prevê, mas em razão da situação da estrutura da empresa e do momento especial do setor elétrico, sentem-se levados a isso, vendo até, em alguns casos, como uma recompensa por sua capacitação e confiança da chefia em seu potencial. Devido à situação de concorrência, empresas estão buscando formas de reduzir custos fixos de mão-de-obra e uma forma segura é associar o salário ao desempenho, tanto da empresa quanto do indivíduo. Quanto mais claramente estabelecidos e alcançados os parâmetros de medidas de bom desempenho, menos o subordinado dependerá da boa vontade do chefe (KANTER, 1987).

Embora numa sociedade capitalista seja mais provável que os critérios finais sejam econômicos, em algumas organizações outros critérios podem ter efeitos ainda maiores. Assim, valores finais para justificar o esforço aplicado no trabalho podem ser pessoais como, por exemplo, melhor recompensa financeira, oportunidade no cargo, auto-estima, entre outros, podendo, portanto, não alinhar-se muito com os objetivos da empresa. Conclui-se daí que, numa visão mais humanista, o resultado final, a recompensa ou a satisfação avaliada pelo funcionário não deve ser vista exclusivamente sob o ponto de vista de eficiência de lucro ou de custo (ROBBINS, 2000).

3.5. Condições para o desempenho

O desempenho é algo a ser gerenciado na organização, com o indivíduo sentindo-se como

participante, com possibilidade de dar contribuição relevante, o que traz impacto para a empresa (GARCIA, 1999).

São condições necessárias ao desempenho: a presença ou a falta dos recursos materiais e financeiros, a definição de objetivos do trabalho incluindo aplicação no trabalho das habilidades aprendidas em treinamento, materiais necessários para atingir metas de trabalho. Transferência de treinamento e desempenho podem sofrer influência de variáveis ambientais (ABBAD, 1999).

Peters e O'Connor (1980) pesquisaram e chegaram à conclusão de que pessoas com capacidade e disposição para realizar bem uma tarefa podem comprometer seu desempenho por situações do trabalho, fora de seu controle, o que afeta mais as pessoas com mais capacidade e motivação de realização da tarefa. A remoção das restrições teria efeitos a curto e longo prazo, mas se o empregado não acreditasse que o ambiente de trabalho poderia mudar, não acreditaria também que maior esforço pessoal melhoraria o desempenho. De acordo com Peters e O'Connor, ambientes de trabalho não restritivos tendem a despertar melhores desempenhos e respostas mais afetivas e favoráveis.

Confirmando as teorias motivacionais, os mesmos autores sugeriram que prêmios e recompensas não atenderiam a pessoas impedidas de atingir metas de desempenho por restrições do ambiente de trabalho. Da mesma forma, programas de treinamento e desenvolvimento só terão efeitos favoráveis no desempenho em ambientes propícios. Essas conclusões são confirmadas por Abbad (1999): há correlações positivas entre comportamento no cargo e desempenho. Para a mesma autora, carreira e aspectos motivacionais interferem na eficácia de treinamento. Interferem na transferência de treinamento e, portanto, no desempenho a experiência anterior do treinando e habilidades cognitivas analíticas.

São condições do desempenho pós-treinamento o suporte organizacional e a disposição para realizar o trabalho de acordo com as normas da organização. Se a pessoa souber fazer e tiver o suporte mas não estiver motivada, seu desempenho não será o mesmo. Interessa verificar os efeitos de longo prazo do treinamento, buscando identificar fatores facilitadores e restritivos do desempenho. Compara-se a eficiência e qualidade da capacidade de trabalho antes e depois do

treinamento. Se os resultados do treinamento não são duradouros, ele pode ser considerado ineficaz (ABBAD, 1999).

3.6. Questões para a avaliação de desempenho

Os planos formais de avaliação de desempenho são elaborados para atender três necessidades, uma da organização e duas do indivíduo: fornecem julgamentos sistemáticos que justificam aumentos salariais, promoções, transferências, rebaixamentos e demissões; são uma forma de dizer ao subordinado como ele está se saindo e sugerir mudanças de comportamento, atitudes, habilidades ou conhecimento da função, permitindo que o funcionário tome conhecimento da posição que ocupa na opinião do chefe; e pode ainda ser base para instrução e aconselhamento do indivíduo por seu superior (McGREGOR, 1972).

Os administradores de pessoal, entretanto, sabem que os programas de avaliação tendem a estimular a resistência dos gerentes que irão aplicá-los, o que pode ser amenizado pelos programas de treinamento para ensinar habilidades de avaliação e entrevista. Formas de avaliação em grupo também não solucionam o problema, mantendo o desconforto do superior, apesar de, se bem aplicadas, poderem igualar padrões variáveis de julgamento. As desvantagens principais apontadas por Levinson (1976) são: julgamentos de desempenho normalmente são subjetivos e impressionistas; acontecem julgamentos arbitrários a partir do momento em que avaliações fornecem informações inadequadas sobre as sutilezas do desempenho e os gerentes as utilizam para comparar o desempenho dos funcionários; classificações feitas por gerentes diferentes não devem ser comparadas; quando aumentos salariais são alocados com base em curva de distribuição normal - baseada na classificação de resultados e não de comportamento, pode-se negar aumentos a funcionários competentes e desmotivá-los; a tentativa de fundamentar decisões de promoções e demissões em dados de avaliações torna essas decisões abertas a debates ásperos; e o feedback demorado além de criar frustração, quando o bom desempenho não é reconhecido rapidamente, gera raiva quando o julgamento se baseia em inadequações passadas.

As antigas entrevistas de desempenho permitem algumas críticas, entre elas: que a crítica tem

efeito negativo sobre o alcance das metas; a melhoria do desempenho é mais acentuada quando se definem metas específicas; a atitude defensiva resultante da avaliação das críticas produz desempenho inferior; a fixação mútua de metas, e não a crítica, melhora o desempenho; as entrevistas com objetivo de melhorar o desempenho não devem envolver salário ou promoção; e a participação do funcionário na fixação de metas ajuda a gerar resultados favoráveis (MEYER et al, 1965) . Para Levinson (1976), uma das principais fontes de problemas nos sistemas de avaliação de desempenho é o fato de o objeto da avaliação ser o resultado do comportamento, e não o comportamento em si: a maioria dos cargos é descrita em termos quantitativamente mensuráveis, sendo essa a raiz do problema.

Os gerentes resistem mas não podem se livrar de avaliar os subordinados. Embora possam utilizar técnicas e processos de inspeção mais objetivos, de treinamentos ou de avaliações em grupo, consideram o processo avaliativo da empresa semelhante ao de avaliação de produtos, o que lhes causa desconforto ao avaliar pessoas. As descrições estáticas de cargos são prejudiciais, a proficiência no trabalho e a concretização de metas são condições necessárias, mas insuficientes para o progresso, e os elementos principais de sucesso em uma organização são os políticos. Os julgamentos coletivos sobre uma pessoa, que raramente coincidem com avaliações de desempenho, transformam-se na teia social na qual a pessoa vai viver. Logo, a pessoa precisa de ajuda para diferenciar os vários tipos de comportamentos necessários para o sucesso (McGREGOR, 1972, LEVINSON, 1976).

Algumas pessoas desenvolvem rapidamente habilidades de diagnóstico político, com sensibilidade social que lhes possibilita ir além da competência técnica e gerencial. Outros conseguem ter sucesso com manipulações, sem esforço, e desmoralizando as pessoas competentes com suas promoções. O ideal seria que se pudesse desenvolver a habilidade política com a ajuda de seus próprios chefes. Procura-se então, uma descrição de cargo que amplie a visão emocional e comportamental da tarefa executada pelo indivíduo que ocupa o cargo. Assim, para Levinson (1976), pode-se formular uma descrição dinâmica do cargo observando: de que forma esse cargo exige que o encarregado lide com sua capacidade de agressão e ataque? De que forma esse cargo exige que o encarregado gerencie a afeição, a necessidade de amar e ser amado? De que forma esse cargo exige que o encarregado gerencie as necessidades de dependência? Que

demandas do ideal de ego esse cargo satisfaz? Concluídas essas definições da tarefa e a descrição dos indivíduos, pode-se encaixar pessoas e tarefas. Para o autor, os sistemas de avaliação de desempenho só serão realistas quando o comportamento de uma pessoa for identificado como determinante básico da forma como ela executa seu trabalho.

Segundo McGregor (1972), uma abordagem na qual os subordinados definam suas metas de desempenho a curto prazo, o papel do superior passa a ser o de ajudar os funcionários a relacionar sua auto-avaliação, suas metas e planos para o período seguinte às realidades da organização. Para isso, precisa-se de uma declaração clara das principais características do cargo, discutida e acordada entre chefe e funcionário. As metas são atitudes específicas a serem tomadas e devem ser montadas a partir da avaliação de suas realizações em relação às metas estabelecidas anteriormente, sempre que possível, quantificada.

Entende Levinson (1976) que um sistema de avaliação de desempenho deve fornecer feedback contínuo sobre o comportamento verificável para suprir necessidades de dados sobre treinamento, promoções e salário. Seria ideal que gerente e subordinado estabelecessem juntos os objetivos a serem alcançados em determinado cargo e os critérios. Ambos devem saber quais deles foram alcançados incluindo aspectos mais qualitativos do cargo. Entretanto, quanto mais complexa a tarefa e maior a necessidade de flexibilidade do subordinado ao executá-la, mais difícil será adaptar tarefas fixas de elementos do cargo ao que ele faz. Deve-se ainda levar em consideração o relacionamento do cargo do subordinado com outros cargos. Sendo toda organização um sistema social, uma rede de relacionamentos interpessoais, uma pessoa pode executar um excelente trabalho de acordo com os padrões de avaliação, mas falhar como sócio, subordinado, superior ou colega. Pessoas deixam de ser promovidas mais por razões pessoais que por inadequação técnica. Além disso, o subordinado será avaliado também pela forma como trabalha com o superior e o ajuda a atingir metas, o que significa interferência de um forte elemento subjetivo (LEVINSON, 1970).

Essa forma de avaliação é diferente da tradicional especialmente porque dá ênfase não à avaliação em si, mas à análise dessa avaliação, o que implica uma abordagem mais positiva: funcionários se auto-avaliam para definir seus pontos fortes e potencialidades. O que permite a

redução de erros é o "como": se os gerentes avaliarem os fins, apesar de darem mais peso aos meios, se utilizarem base de descrição de cargos que não considere o "como" e não adotarem mecanismos de suporte para o processo de avaliação, a tendência será sempre de insatisfação com a avaliação de desempenho. O funcionário é, na nova abordagem, um elemento ativo e o processo exige um relacionamento no qual os funcionários possam assumir as responsabilidades pelo desenvolvimento de suas próprias potencialidades, planejar esse desenvolvimento e aprender colocando seus planos em prática. Podem assim adquirir uma real satisfação pelo uso de suas capacidades para alcançar os objetivos pessoais e os da organização (McGREGOR, 1972, LEVINSON, 1976).

A postura apresentada parte do princípio de que o indivíduo sabe ou pode aprender quais são suas próprias capacidades, necessidades, pontos fortes, pontos fracos, metas, e só ele pode determinar o que é melhor para o seu desenvolvimento. O papel dos superiores é o de ajudar os subordinados a relacionar seu planejamento de carreira às necessidades e realidades da organização, pois os chefes sabem que as recompensas e satisfações que buscam em suas carreiras como gerentes dependem de sua contribuição para os objetivos da organização, e os subordinados sabem que o superior sabe mais que eles o que é necessário para conseguir sucesso na organização e sob o seu comando, podendo ajudá-los a testar suas metas e planos para alcançá-lo. O conhecimento e a participação ativa do superior e do subordinado são essenciais nessa abordagem (LEVINSON, 1976).

McGregor (1972) afirma ser esse plano um meio para um fim construtivo e sua ênfase está no desempenho, nas ações em relação às metas, com menores problemas de envolver características da personalidade do subordinado. O programa pode ser ajustado à situação e demanda habilidade gerencial para ser aplicado, sendo sua limitação a maior necessidade de tempo que incluirá a orientação e instrução necessárias como algumas das funções mais importantes de todos os superiores.

Em experiência realizada por Meyer et al (1965), aplicando a forma descrita de avaliação de desempenho, foi constatado que os funcionários que tiveram alto nível de participação na entrevista do desempenho reagiram de forma mais favorável que os que tiveram baixo nível de

participação, entretanto, funcionários acostumados aos baixos níveis de participação em seu relacionamento com o gerente não melhoraram o desempenho com o tratamento de alto nível de participação. Quem havia recebido um grande número de críticas em entrevistas de avaliação, quando suas metas foram fixadas pelos gerentes, teve desempenho melhor que o demonstrado quando fixou suas próprias metas, e os que eram acostumados a trabalhar com altos níveis de participação tiveram melhor desempenho quando fixaram suas próprias metas. Segundo os autores, isso aconteceu porque indivíduos que normalmente não participam das decisões de planejamento de trabalho consideram as metas fixadas pelos gerentes mais importantes que as que ele próprio definiu. Por outro lado, um indivíduo acostumado a um alto nível de participação pode ter mais motivação para alcançar metas que ele mesmo fixou.

A própria fixação de metas exerceu uma influência muito poderosa porque os gerentes especificavam áreas de desempenho que precisavam melhorar e transformavam-nas em planos de trabalho e metas específicas. As experiências analisadas tiveram algumas contribuições, quais sejam: o valor das avaliações anuais abrangentes de desempenho é questionável - objetivo do gerente deve ser motivar o funcionário; o treinamento deve ser uma atividade realizada no dia-a-dia e não uma vez por ano - aceitação de sugestões para melhoria é maior quando menos concentrada; a fixação de metas e não as críticas deve ser usada para melhorar o desempenho - resultados superiores são observados quando gerente e funcionário definem metas a serem alcançadas; deve-se realizar avaliações interdependentes para objetivos diferentes - não é indicado manter um gerente ao mesmo tempo no papel de conselheiro e de juiz.

O objetivo desse método era criar uma situação na qual gerente e subordinado pudessem discutir o desempenho no trabalho e as melhorias necessárias, evitando posição defensiva do subordinado. Isso significa que, nessa abordagem, as discussões sobre desempenho são mais frequentes, não são feitos julgamentos ou classificações sumárias, as discussões sobre ações salariais são conduzidas separadamente e a ênfase é no planejamento mútuo de metas e na resolução de problemas. De acordo com a experiência de Meyer et al, na empresa estudada, o grupo que continuou adotando a avaliação tradicional de desempenho não mostrou mudança alguma nas áreas avaliadas, enquanto que o grupo de planejamento e análise de trabalho manifestou atitudes bastante favoráveis em quase todos os itens. Suas atitudes mudaram

favoravelmente durante o ano em que participaram do programa, especialmente em: ajuda recebida dos gerentes para melhoria no desempenho no trabalho; grau de receptividade do gerente às novas idéias e sugestões; habilidade de planejamento do gerente; uso pelo gerente de suas habilidades e experiências; sensação de que as metas que estavam buscando eram as corretas; ajuda do gerente no planejamento de oportunidades de trabalho futuras; valor das discussões sobre desempenho realizadas com seus gerentes. Além disso, os membros do grupo estavam mais propensos a tomar atitudes específicas para melhorar seu desempenho que os que continuavam no programa tradicional de avaliação.

Em quase todos os casos foi observado que a discussão de planos de trabalho e metas específicas considerava planos mais abrangentes, de longo prazo e até analisavam os planos de carreira dos subordinados. Definia melhor o que se espera de um indivíduo e como ele está executando seu trabalho. A experiência comprovava a proposta participativa apresentada também por McGregor.

A avaliação de desempenho tem ainda, na sua base, uma questão prática de trabalhar com méritos, políticas e outros aspectos da dinâmica cultural específica de um contexto maior de país onde se insere.

3.6. Avaliação do desempenho no Brasil

Não se encontra, no Brasil, um sistema que privilegie o mérito e as pessoas que trabalham efetivamente e as críticas existem não só em relação aos critérios utilizados nas avaliações dos funcionários como também em relação à concessão de promoções, muitas vezes fundamentados em interesses políticos, nepóticos e fisiológicos, que não contemplam a mensuração de desempenho, eficiência e produtividade. Além disso, os avaliadores não têm o suficiente preparo e as metodologias não são muito seguras.

Percebe-se, entretanto, que o Brasil não é o único caso sob esse aspecto e que há uma evidência histórica que indica que sistemas meritocráticos não são criações modernas. Desde 1824 existem leis que estabelecem esses sistemas no país, mas não se consegue sua efetivação no serviço

público brasileiro. A meritocracia abrange questões políticas, portanto polêmicas, e a dúvida mais séria é sobre sua transformação de simples discurso ou dado legal em uma prática social (BARBOSA, 1996).

A partir daí a autora afirma que não será possível resolver problemas dessa natureza com bons planos de avaliação de desempenho, nem avaliadores treinados, nem com reforma do Estado, mas deve-se entender a origem da distância entre a existência de sistemas meritocráticos formais e sua legitimidade na utilização prática.

Pode-se entender que cada grupo da sociedade brasileira tem um entendimento do conceito de desempenho, a partir de seus valores centrais na dinâmica social brasileira, entre eles, senioridade, lealdade, dedicação e relações pessoais. Esses valores estão interferindo diretamente na administração de recursos humanos e nas formas de relações de trabalho.

Na análise da mesma autora, a meritocracia e a avaliação de desempenho são temas polêmicos, controversos para a teoria da administração, tanto no serviço público quanto na esfera privada.

A sociedade brasileira opera com vários sistemas meritocráticos, e existe o reconhecimento de que a capacidade individual é aleatoriamente distribuída entre os diferentes segmentos sem implicar uma concepção igualitária da sociedade. Barbosa (1996) faz ainda uma discussão sobre a meritocracia como ordenação social- capacidade de cada um posicionar-se numa hierarquia a partir de seus talentos ou esforços pessoais; e como ideologia - as únicas hierarquias legítimas e desejáveis são as que se baseiam na seleção dos melhores. A partir daí pode-se inferir que o mérito é globalizante para alguns fins, entre eles a admissão ao serviço público. Em muitas situações as sociedades podem ordenar seus membros por esses atributos que não se relacionam com o esforço pessoal. Nas sociedades igualitárias, os indivíduos são iguais e a única possibilidade de ordenação social em status, poder econômico, político é o desempenho de cada um. O sistema meritocrático se adequa em sociedade democrática, garantindo igualdade de oportunidades a todos, aliada à eficiência. Logo, em processos de avaliação de desempenho para a formação de hierarquias, as posições mais elevadas devem ser preenchidas pelos que comprovadamente demonstram sobressair em um determinado domínio. Assim, hierarquias

meritocráticas são excludentes porque almejam a seleção do melhor ou dos melhores dentre os melhores, para liderar processos e ocupar lugares de topo.

Essa proposição de Barbosa (1996) transforma a questão central do critério para parâmetro das hierarquias sociais, o já conhecido mérito-desempenho, para como selecionar os melhores - se todos os querem - e quais os instrumentos a serem utilizados para a seleção?

O serviço público brasileiro encontra-se organizado como sistema meritocrático para o ingresso e a mobilidade dentro dele. Entretanto, critérios como relações pessoais, de parentesco, de posição social e de antigüidade são utilizados junto com princípios meritocráticos. Além disso, o significado de desempenho e sua importância não são os mesmos para todos os grupos.

No Brasil entende-se igualdade como um direito dado pela lei e é definida como necessidade de ser, realidade indiscutível e torna-se mais importante pela equivalência moral, que ultrapassa a legal. A semelhança é tomada como irredutível a qualquer outra forma e, portanto, as diferenças entre os indivíduos são oriundas de condições sociais e não de conteúdos distintos, sem legitimidade. O esforço de cada um é resultado inevitável e indesejável, como expressão de processos sobre os quais não se tem controle, levando o indivíduo a ser visto como passivo. Logo, o desempenho é entendido como resultado do ambiente e circunstâncias em que os indivíduos operam e não como consequência de talentos e esforço. Soma posição social, deficiências estruturais do sistema brasileiro e as idiossincrasias pessoais e subjetivas. Em outras palavras, espera-se que produções individuais sejam avaliadas no contexto em que foram produzidas, trazendo como consequência, que produções individuais se tornem incomparáveis, uma vez que o produto de cada uma é fruto de condições históricas e subjetivas, particulares e únicas. Logo, todos são avaliados positivamente, ou ninguém é avaliado. Entende-se também, a partir daí, o sentimento de injustiça de muitos avaliados, quando não recebem boa avaliação do superior, traduzido em que suas condições de realização do trabalho e de vida não foram consideradas. Conclui a autora que, no Brasil, não se avalia desempenho, justifica-se desempenho, dificultando a construção de hierarquia baseada no mérito. O único valor com legitimidade nessa perspectiva igualitária é a senioridade, atributo ao alcance de todos.

O mérito como resultado do desempenho e das diferenças individuais, depende do indivíduo e de suas especificidades, o que faz com que nem todos possam tê-lo ou consegui-lo. Isso faz com que o critério tempo de serviço vigore no serviço público, sendo mesclado pela senioridade, relações pessoais e políticas. O critério de antigüidade está ao alcance de todos e pode ser estendido a todas as categorias, enquanto o desempenho ou mérito depende dos indivíduos, personalidades, caracteres, e do contexto histórico onde vivem.

Observa-se, então, o movimento vertical de grandes grupos de status e a imobilidade de indivíduos particulares. Nesse contexto, a luta pelo reconhecimento do mérito individual é difícil e polêmica, segundo Barbosa (1996), porque o sistema público proíbe as promoções por mérito, apesar do discurso, e é polêmico, porque quem busca o reconhecimento público individual é visto negativamente na sociedade brasileira, a menos que venha acompanhado de política de boas relações pessoais. Quem pretende fazer carreira a partir do alto desempenho é hostilizado por impor a explicitação de uma competição baseada em produções mensuráveis, gerando ambiente agressivo, levando a hierarquia a se fazer valer pelo reconhecimento estabelecido.

Essa visão de desempenho não é homogênea na sociedade brasileira. Se considerada como somatório de variáveis que acabam justificando a qualidade das produções individuais em vez de avaliá-las, funciona como fundamento contra o qual se debate sobre o que é desempenho e como avaliá-lo em diferentes grupos da sociedade brasileira.

Foram assim analisadas as questões relativas aos fatores que estão diretamente relacionados à transferência, ou seja, o suporte, as características da clientela, o programa de treinamento e a motivação, que, juntamente com o desempenho, compõem o impacto de treinamento. A meta do treinamento é a eficácia organizacional, entendida como reflexo do desempenho: vai além de produtividade porque inclui fatores como metas organizacionais, envolvimento pessoal, operações e estratégias. Logo, para se avaliar efeitos do treinamento nas mudanças comportamentais sobre o funcionamento da firma devem ser verificados os objetivos finais da organização. Em outras situações, pode-se relacionar a avaliação aos critérios finais pelos quais a empresa julga sua eficácia e seu sucesso ou fracasso (HAMBLIN, 1978).

O desempenho tem, em relação ao treinamento, função essencial na definição de valores adquiridos em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes que levam à eficácia organizacional. É por meio dele que as empresas podem balizar recompensas e redirecionar suas ações. A alocação adequada do funcionário tem reflexos positivos em sua produtividade e no clima de trabalho da organização. Entre os efeitos desejados do bom desempenho encontram-se as recompensas planejadas dentro da própria estrutura organizacional que são as alterações de carreiras, cuja relação com o treinamento passa-se a estudar.

CAPÍTULO 4: IMPACTO DO TREINAMENTO NA CARREIRA DO TREINADO

Os desenhos de treinamento têm, atualmente, um papel a cumprir diferente em relação a antigos cargos, ou seja, o compromisso de atualização constante, para atender às fortes e rápidas mudanças dos ambientes, garantindo competitividade, que pode ser avaliada pelo desempenho unido de todos os funcionários.

São objetivos desse capítulo analisar os significados de carreira e escolher aspectos relativos a ela que são determinantes no que se refere à busca por treinamentos. Discute-se a questão de estruturação de carreiras no momento atual a partir de sua evolução conceitual.

Sendo hoje muito mais um investimento pessoal que da empresa, a carreira é mesclada por momentos de estudos e de trabalho, não sendo concebido mais o conformismo e o estágio do supremo saber em qualquer tarefa que se analise.

Fundadas em competências, as produções individuais devem gerar cada vez mais valores para a empresa. A empresa já não tem mais a responsabilidade única pelo desenvolvimento dos profissionais e os projetos de carreiras têm se apresentado com processos intercalados de crescimento, desaceleração, diversificação e revisão no período de vida profissional, o que pode também ser constatado na pesquisa de campo deste estudo.

4.1. Conceituando carreira e conhecendo sua evolução

Com as transformações que ocorrem nas organizações contemporâneas, percebe-se um novo desenho de carreiras para o qual são requisitados novos perfis de empregados, tendo o treinamento a função de ajustar continuamente os conhecimentos, habilidades e atitudes do funcionário às necessidades da organização. Essa adequação tende a afetar diferentemente os desempenhos de indivíduos treinados por algumas razões, entre elas, algumas características individuais da clientela e dos programas de treinamento e variações no suporte oferecido pelas organizações para que a transferência do treinamento ocorra (MENESES, 2002).

Treinamentos e adaptações são feitos pelas empresas no sentido de acompanhar as mudanças do ambiente, visando promover crescimento e possibilitando um redimensionamento da noção de carreira profissional e dos critérios de empregabilidade. Dão mais condições às pessoas de planejar suas vidas profissionais, bem como possibilitam às empresas lidar com as oportunidades a serem oferecidas a seus empregados.

Todo indivíduo é capaz de aprender e transferir suas novas habilidades para situações de trabalho, se o desenho instrucional e as condições de apoio à aprendizagem e à transferência o estimularem a engajar-se nesse processo de mudança comportamental (MENESES, 2002). A revisão das posturas das pessoas diante de seu trabalho acontece através de autoconhecimento sustentado por preferências e por seu projeto de vida. É necessário que se faça também uma revisão nas formas de gestão do trabalho a fim de utilizar o potencial humano de maneira mais integral (DUTRA, 1996). Segundo Noe (1986) relacionam-se diretamente carreira/atitudes no trabalho e resultados de treinamento. Espera-se que novos conhecimentos, atitudes e/ou habilidades adquiridos em treinamento levem a melhores desempenhos e levem a empresa a atingir maior eficácia.

O conceito de carreira tem duas origens: uma francesa (CRESPO, 1996), que significava corrida competitiva, tornando-se mais tarde desenvolvimento através de um determinado percurso; e outra inglesa, (SENNETT, 1999), significando estrada para carruagens e transformando-se mais tarde em canal de atividades econômicas de uma pessoa durante sua vida.

Profissão, ocupação e carreira são termos usados muitas vezes de forma substitutiva, mas apresentam especificidades. O conjunto de conhecimentos e habilidades sobre produção de um bem ou prestação de serviços dizem respeito a ocupação e/ou vocação, sendo entendido por profissão o conjunto de características que as ocupações podem adquirir, ou grau de profissionalismo de uma ocupação. É um corpo de conhecimentos construídos lentamente, com formação e treinamento, e que envolve aspectos teóricos e práticos (KAST e ROSENZWEIG, 1970).

Carreira inclui ocupações e profissões e envolve seqüência de trabalhos correlacionados a determinado campo, durante um certo tempo, e é caracterizada nas organizações por: seqüência

padrão de posições relacionadas ao conteúdo do trabalho e um movimento ordenado de indivíduos. A idéia diz respeito ao ajustamento do indivíduo a uma ocupação escolhida ou a uma imagem que tem dela, o que implica hierarquia de papéis e responsabilidades de uma ocupação (KILIMNIK, 2000).

Conceito recente, do século XIX, carreira surgiu com a sociedade industrial capitalista liberal, em substituição à forte divisão social e desigualdade da sociedade feudal. Com o industrialismo, vieram as idéias de liberdade e igualdade, com possibilidades de crescimento individual e progresso social e econômico, o que possibilitava a existência de carreiras nos trabalhos (CHANLAT, 1992).

Iniciando as perspectivas de carreira, com dois modelos básicos, o tradicional e o moderno, surgiram as oportunidades de promoção social. O tradicional era caracterizado por alguém socialmente dominante, com relativa estabilidade; tinha progressão linear vertical e combinava com padrões sociais de homogeneidade da população, mulheres fora do mundo do trabalho e desigualdade de divisão de instrução. Empregos e estabilidade eram advindos das organizações (KILIMNIK, 2000).

Na década de 70, o modelo moderno apresentou variedade sexual e social, democratização da educação e possibilidade de ascensão social. Tinha como características a instabilidade, descontinuidade e horizontalidade. É modelo próprio de uma sociedade aberta a minorias, mas com redução da perspectiva de carreiras sólidas e duradouras em uma mesma empresa (CHANLAT, 1995). Essa realidade vem redefinindo o conceito de carreira.

Em relação à administração, a carreira identifica mudanças de papel, indo do paternalismo – organização gerenciando carreiras de empregados –, ao apoio aos profissionais que vão assumindo a responsabilidade por seus encaminhamentos profissionais (ROBBINS, 1998). As instabilidades do ambiente atual e as mudanças no mundo do trabalho são as responsáveis maiores pelo surgimento de um novo tipo de carreira. Os empregados têm a necessidade de competir por empregos devido à desproporção criada entre o número de profissionais e os lugares oferecidos para trabalharem. Cada pessoa que trabalha está sendo levada a ter que comprovar seu

valor no mercado. Há uma crise de motivação afetando todas as categorias profissionais (BERGAMINI, 1998).

4.2. Carreira X Treinamento

Treinamentos e ações de desenvolvimento têm trazido para as pessoas a oportunidade de se atualizarem, acompanhando as novas demandas, pois, sem isso, muitas pessoas não conseguem colocações no mercado. Em decorrência disso, muitos não têm no trabalho um motivo de valorização e motivação, possibilidade de viabilização de um projeto de vida. Tem-se então um enfraquecimento do significado do trabalho, atingindo muitas vezes a pessoa em sua auto-estima (BERGAMINI, 1998).

A carreira não tem sido vista, atualmente, como seqüência linear de experiências e trabalhos, mas como estágios e transições que variam de acordo com pressões sobre o indivíduo e que podem ter origem nele mesmo ou no ambiente. É fruto de relação entre a pessoa e a empresa, elemento de conciliação entre expectativas das duas partes (DUTRA, 1996). Nessa relação, o lugar da empresa é representado pelo ambiente de trabalho, possibilitando ou não a ação do trabalhador no decorrer do processo. É algo a ser construído. O desenvolvimento de carreira implica autodesenvolvimento, desenvolvimento de carreira e desenvolvimento de família, para Schein, (1978), compreendendo, para isso, necessidades e características ligadas ao trabalho e às outras interações da pessoa com a vida.

Ao investir no desenvolvimento de profissionais, as empresas o fazem com tendência a adotar uma postura de repassar valores e crenças organizacionais, gerando, por exemplo, planos de carreiras adequados para realidades organizacionais de equipes de funcionalidade cruzada, estruturas achatadas e atividades terceirizadas, buscando se adaptar, com flexibilidade, às mudanças rápidas, de acordo com seus interesses (DUTRA, 1996).

A segurança do trabalho para o empregado passa a não se centrar na organização, mas nas competências dos empregados que se tornam responsáveis pela elaboração de seus próprios

planos de carreiras (KILIMNIK, 2000), cabendo às empresas o gerenciamento de oportunidades (DUTRA, 1996). Entende-se competências, segundo Fleury e Fleury (2000),

"o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar , integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico á organização e valor social ao indivíduo".

As carreiras, hoje, tendem a ser cíclicas, alternando períodos de aprendizagem, domínio do conhecimento e reaprendizado. Têm movimentos mais horizontais, com crescimento lateral, havendo tendência a carreiras complexas, plurais, com várias possibilidades e com facilidade para se modificarem (OLIVEIRA, 1998).

Características e valores individuais para a formação de carreira e a relação indivíduo-trabalho devem ser consideradas nesses estudos: são as âncoras de carreira. Para Schein (1978), âncora de carreira é o conjunto de autopercepções relacionadas a talentos e habilidades, motivos e necessidades, atitudes e valores desenvolvidos pelas pessoas em relação ao trabalho. Aproximam-se de características da clientela, nos estudos de avaliação de treinamento, pois são o conjunto de características, de ideais pessoais que o indivíduo leva para sua vida profissional. É noção mais ampla que motivação para o trabalho e podem ser usadas como maneira de organizar experiências, identificar contribuições, gerar critérios, identificar padrões de sucesso, enfim, funcionam como guias, balizas de estabilização e integração da carreira da pessoa. Schein (1978) identificou cinco categorias básicas de âncoras: competência técnica ou funcional, competência para gerenciamento, segurança e estabilidade, criatividade, autonomia e independência. Complementou ainda com identidade básica, servir aos outros, poder, influência, controle e variedade.

Estas âncoras podem, segundo o mesmo autor, ser identificadas com habilidades do comportamento no cargo, aspectos facilitadores ou não de transferência de treinamento. Quando a organização percebe as âncoras de seus empregados, ou seja, aquilo que é importante para eles, pode traçar políticas que combinem talentos e valores individuais com necessidades da organização, funcionando como fatores motivadores.

Os sinais externos de sucesso estão diretamente relacionados à capacidade das pessoas de gerar resultados para a empresa, ou seja, quando a pessoa percebe que obtém resultados desejados com seu trabalho, fica satisfeita consigo e com a atividade que executa. Essa satisfação é transferida para a empresa e para o trabalho, sustentando programas de envolvimento das pessoas. A adaptabilidade da pessoa à sua carreira está diretamente relacionada ao seu envolvimento com seu planejamento e sua disposição para efetuar mudanças necessárias à adequação às demandas externas. São também os mesmos os requisitos para haver transferência de treinamento para o trabalho. Por parte da organização, a capacidade de inovação e adaptação está ligada à sua percepção dos estímulos do ambiente e à velocidade e adequação de suas respostas (DUTRA, 1996).

4.3. Políticas e práticas sobre planejamento de carreira

Processos de gestão administrativa que incluem o planejamento de carreira baseiam-se em políticas e práticas – procedimentos, métodos e técnicas para implementação de decisões e ações da relação da organização com o ambiente. Essas políticas e práticas classificam-se, segundo Dutra (1996), em: suporte às decisões individuais sobre carreira, suporte ao gerenciamento de carreiras pela empresa, facilitadores da comunicação entre pessoas e empresa. Elas têm a finalidade de potencializar a contribuição das pessoas para a organização, objetivo também do treinamento. A orientação para o desenvolvimento individual é função da pessoa, impactando na empresa que deve funcionar como suporte e estímulo que acontecem, muitas vezes, em forma de treinamento, bolsas de estudo, programas de estágio, de rotação no trabalho, e outros.

Existem algumas estratégias possíveis de carreira em cada ambiente, segundo modelo apresentado por Dutra (1996), adaptado de Rethwell, William e Kazanas, H.C. (Strategic human resources management. New Jersey: Prentice Hall, 1988. P.270-271). Fazendo uma adaptação desse modelo, pode-se esperar que as carreiras dos indivíduos se transformem em movimento de *crescimento*, significando desenvolvimento de habilidades na mesma ou em outra ocupação envolvendo mais responsabilidades; *desaceleração*, significando passar para outra função de menor responsabilidade, na mesma empresa ou em outra, ou mesmo deixar a ocupação;

diversificação, significando agregar atividades e/ou responsabilidades mais promissoras em uma mesma função na mesma empresa ou em outra; e *revisão*, significando uma desaceleração para preparar-se para uma nova estratégia, podendo combinar mais de uma estratégia ao mesmo tempo. Dito em outras palavras, pode acontecer na carreira do indivíduo uma mudança vertical, com acesso a cargos mais elevados na hierarquia; ou horizontal, com enriquecimento dos cargos, ou um realinhamento, com novas propostas, todas elas dentro ou fora da mesma empresa, movimentos que podem ser observados no quadro n.º 1. É importante salientar que a satisfação com o trabalho não está necessariamente relacionada à possibilidade de crescimento a curto prazo, podendo o indivíduo escolher estrategicamente uma desaceleração com vistas a um preparo que lhe dará melhores chances no mercado futuro.

Quadro 1: Estratégias possíveis dentro de cada ambiente

Estratégia De Carreira	1. Dentro da empresa e dentro da ocupação	2. Dentro da empresa e fora da ocupação	3. Fora da empresa e dentro da ocupação	4. Fora da empresa e fora da ocupação
Cresci- Men- To	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver habilidades atuais e na ocupação Preparar-se para maiores responsabilidades e para supervisionar outras pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> Entrar em nova ocupação Desenvolver habilidades nela 	<ul style="list-style-type: none"> Movimentar-se para nova empresa dentro da mesma ocupação 	<ul style="list-style-type: none"> desenvolver habilidades/conhecimentos para uso em nova ocupação e diferente tipo de empresa
Desacele- Ra- ção	<ul style="list-style-type: none"> movimentar-se para trabalho de menor responsabilidade na mesma ocupação e 	<ul style="list-style-type: none"> movimentar-se para posição de menor responsabilidade em outra ocupação na 	<ul style="list-style-type: none"> movimentar-se para posição de menor responsabilidade em outra empresa 	<ul style="list-style-type: none"> sair da ocupação e da empresa buscar satisfação em atividades de lazer e hobbies preparar-se para

	empresa	mesma empresa		nova ocupação
Diversi- Fica- ção	<ul style="list-style-type: none"> • agregar atividades e responsabilidades mais promissoras na mesma ocupação 	<ul style="list-style-type: none"> • agregar linhas de trabalho mais promissoras na mesma empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • movimentar-se para empresa mais promissora na mesma ocupação 	<ul style="list-style-type: none"> • agregar novas linhas de trabalho em empresa mais promissora
Revisão	<ul style="list-style-type: none"> • desaceleração da atividade • preparação para desenvolvimento de nova estratégia podendo aplicar duas ou mais estratégias ao mesmo tempo 	<ul style="list-style-type: none"> • desacelerar carreira movendo-se para fora da ocupação • preparar-se para nova estratégia podendo aplicar duas ou mais estratégias ao mesmo tempo 	<ul style="list-style-type: none"> • desacelerar carreira movendo-se para fora da empresa • preparar-se para nova estratégia podendo aplicar duas ou mais estratégias ao mesmo tempo 	<ul style="list-style-type: none"> • desenvolver novas habilidades para entrar em nova ocupação • crescer na nova ocupação podendo aplicar duas ou mais estratégias ao mesmo tempo

Fonte: Adaptação de Rothwell, William e Kazanas, H.C. Strategic Human Resources management. New Jersey: Prentice Hall, 1988. P.270-271

Para fins desta pesquisa são encontrados casos de ex-alunos ainda na PCO ou fora dela, em movimentos diferentes em suas carreiras, por razões variadas, como demonstrado na análise de dados.

Concretiza-se, também neste sentido, uma identificação das características de suporte organizacional para haver possibilidades de aplicação do que foi aprendido em treinamento com as necessidades observadas para a construção da carreira. Percebe-se identidade das características organizacionais de suporte com os fatores motivacionais que levam o indivíduo a ter melhor desempenho. Em todas as situações é determinante a participação da estrutura e

funcionamento relacional da organização para o crescimento e desenvolvimento do empregado considerado como objetivo pessoal e investimento organizacional.

Pode-se observar, de acordo com as novas tendências no desenho de carreiras, uma necessidade real e constante de cada profissional estar atento às mudanças e necessidades do mundo do trabalho e buscar atualização e recolocação de seus conhecimentos e habilidades. Responsável maior por sua própria carreira, cabe ao indivíduo a seleção do que treinar, para quê, como e quando, de forma a atender às solicitações dos novos formatos de atividades profissionais. Ao se sentir mais preparado, consegue mais segurança para enfrentar desafios e vislumbra perspectivas diferentes e de maior realização pessoal e profissional para sua profissão.

O mercado de trabalho busca, cada vez mais, pessoas que se comprometam e se interessem por inovações e flexibilidade, por trabalhos em conjunto, mas que garantam pessoalmente as competências. O treinamento pode ter um papel bastante facilitador desse processo, visto que pode oferecer melhores condições de trabalho na execução de tarefas, no desenvolvimento de habilidades essenciais e de ampliação de conceitos para atingir melhores resultados pessoais, de equipe e organizacionais. Nesta pesquisa pode-se constatar várias dessas questões discutidas nas respostas dos ex-alunos do curso de Desenvolvimento de Talento.

CAPÍTULO 5: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo descreve-se a metodologia usada para o desenvolvimento do trabalho, a partir dos objetivos desta pesquisa e da revisão da literatura relativa ao tema. Em seguida, caracteriza-se o setor elétrico, a empresa e o programa de treinamento que serviram de objeto de investigação.

A estrutura do capítulo foi organizada visando justificar a opção por realizar a pesquisa como estudo de caso, trabalhando seu conceito, principais características e a natureza da pesquisa, quantitativa e qualitativa.

São esclarecidos os critérios para escolha do curso estudado. Passa-se então a analisar a estratégia de abordagem com a descrição de como se deu o acesso à empresa e aos entrevistados, sendo detalhados logo depois o universo e procedimentos amostrais utilizados na pesquisa.

Apresenta-se na última seção do capítulo como foram tratados e analisados os dados coletados.

5.1. Tipo de pesquisa

Usando a taxonomia de Vergara (1990), este estudo de caso qualitativo e quantitativo teve, quanto aos fins, caráter descritivo, usando documentos, entrevistas e questionários.

A *pesquisa quantitativa*, segundo Mattar (1999) visa medir o grau em que algo está presente. Nesta pesquisa trabalhou-se com descrição de dados e análise relacional dos mesmos. Pode-se encontrar num mesmo instrumento perguntas quantitativas e qualitativas.

A *pesquisa qualitativa*, para o mesmo autor, visa identificar a presença ou ausência de algo, os dados são colhidos através de perguntas abertas, entrevistas e testes projetivos. Visa responder a demandas pessoais que não podem ser quantificadas porque nela se trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à

operacionalização de variáveis, que não podem ser captados nem expressos pelos dados matemáticos (MINAYO, 1994). Num certo sentido, prioriza-se o processo, em vez do produto, com objetivo de verificar como o problema se manifesta nas atividades, nas ações e nas interações cotidianas. Entende-se como necessidade perceber os indivíduos como sujeitos com percepções e sentimentos próprios, o que, conseqüentemente, diferencia suas ações e reações. Buscou-se verificar a perspectiva dos participantes, sua maneira de encarar as questões focalizadas. Para isso, tendeu-se a analisar dados seguindo encadeamento indutivo (ANDRE & LUDKE, 1986).

Minayo (1994) e Alves (1991) consideram que as duas abordagens, quantitativa e qualitativa se complementam, afirmando o último autor ser mais uma questão de ênfase que de exclusividade. Pode-se, portanto, adotar metodologia qualitativa e incluir métodos quantitativos. A pesquisa qualitativa adequa-se bem a estudos de caso, como este.

O *Estudo de Caso* foi a forma de pesquisa escolhida porque, nas Ciências Sociais aplicadas, esse tipo de pesquisa visa definir o problema, delineá-lo, coletar dados, analisá-los, compor e apresentar seus resultados. É estratégia adequada para se tentar responder a perguntas “como” e “por quê”, quando se tem pouco controle sobre o evento e o foco de controle está em uma situação real, num estudo organizacional/gerencial (Yin, 2001). Para André & Ludke (1986) é um tipo de pesquisa que visa à descoberta de novos elementos. Há um delineamento inicial da pesquisa pelo quadro teórico que servirá como base para novos aspectos que poderão surgir no decorrer da mesma. Além disso, os estudos de caso dão ênfase à interpretação contextual, devendo ser as ações, percepções, comportamentos e interações das pessoas relacionadas à problemática específica onde ocorrem ou à problemática determinada a que estão ligadas. Objetivam descrever situações reais, de forma integral e profunda, enfatizando a complexidade natural das ocorrências e evidenciando a relação entre seus componentes. (MATTAR, 1999). Esse é um estudo descritivo analítico com objetivo de analisar os dados a partir das respostas dos questionários e do discurso dos entrevistados. Há o risco de a unidade escolhida para análise não ter características comuns, freqüentes, o que é uma limitação da técnica. Estudos de caso expressam distintas e às vezes contraditórias opiniões manifestadas numa situação social, devendo o pesquisador, nesse caso, procurar evidenciar essas divergências, além de expressar sua

própria opinião (VERÍSSIMO, 2000).

A identificação desta metodologia como favorável deve-se ao fato de ser o Programa de Desenvolvimento de Talentos um tipo de treinamento diferenciado em suas características formais e ter contado com uma clientela selecionada para mobilizar mudanças na empresa. Foi um curso promovido para quatro turmas, em quatro anos, a saber 1997, 1998, 1999 e 2000, sendo que o último terminou há dois anos e todos os seus participantes estão no mercado, na própria empresa ou não. Este estudo de caso poderá contribuir para novas propostas de treinamento, avaliando desempenhos na empresa e redimensionamentos de carreiras dentro ou fora da mesma para seus funcionários, bem como favorecer reflexões e revisões de práticas pedagógicas para os organizadores do programa, o CEPEAD.

Não se pretende esgotar o assunto neste estudo de caso, mas promover a discussão de questões decisivas no contexto atual sobre o tema, a partir de um programa de treinamento especial. No *aspecto descritivo* tratará das características do grupo de funcionários da PCO que participou dos cursos de Desenvolvimento de Talentos, na UFMG, usando, para isso, de questionários e coleta de dados documental, entrevistas e desenhos interpretativos para verificar inter-relações entre as variáveis propostas (MATTAR, 1999).

Com a *investigação documental* buscou-se a obtenção de dados secundários, ou seja, não colhidos especificamente para fim desta pesquisa, tentando-se evitar riscos de inferências (MATTAR, 1999). Foi feito o levantamento dos documentos arquivados na UFMG relativos à empresa, aos ex-alunos e ao curso ministrado. Espera-se alcançar alternativas para o problema desta pesquisa e possibilitar outras investigações mais sistematizadas (GIL, 1995).

A *pesquisa de campo*, por meio de dados primários, possibilitou a identificação de circunstâncias ambientais pós-treinamento que funcionaram como favorecedoras ou dificultadoras para a aplicação dos conhecimentos e habilidades adquiridos pelos treinados em suas atividades diárias - transferência de treinamento.

A *entrevista* permitiu tratar com mais detalhes aspectos de percepção pessoal e aprofundar dados

levantados por questionários, enriquecendo e esclarecendo pontos essenciais para a pesquisa (ANDRE & LUDKE, 1986). Neste caso as entrevistas foram conduzidas de forma semi-estruturada, possibilitando descrever percepções, expectativas dos empregados da PCO sobre a política de qualificação de pessoal em relação aos investimentos em treinamento. Além disso seu roteiro procurou contemplar efeitos concretos do curso, sentimentos dos ex-alunos e de suas chefias associados ao evento de treinamento e suas relações com o processo de reestruturação da empresa. Os questionamentos que nortearam o trabalho buscaram retratar situações vivenciadas no treinamento e pós-treinamento de forma a melhor identificar as expectativas dos participantes. Cada trecho da entrevista foi associado a um item relativo ao referencial teórico e aos objetivos da pesquisa.

O uso de *desenhos interpretativos* teve como objetivo ilustrar e ajudar na concretização de percepções apresentadas em entrevistas e questionários, contemplando o que sugere Mattar (1999), favorecendo maior diversificação de métodos e facilitando a compreensão do fenômeno estudado.

No próximo item serão descritos o universo e a amostra da pesquisa.

5.2. Universo e amostra

O universo pesquisado foi de profissionais da PCO participantes do Programa de Desenvolvimento de Talentos, curso de "Gestão Estratégica", ministrado pelo CEPEAD- Centro de pós-graduação e pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Escolheu-se trabalhar com todas as turmas: 1997, 1998, 1999 e 2000, visto estarem estes profissionais num período próximo do final de treinamento, em diferentes momentos, considerando-se os dezoito meses de duração do evento.

O curso de Desenvolvimento de Talentos analisado ofereceu subsídios para a pesquisa sobre impacto do treinamento no desempenho e na carreira dos participantes.

O acesso à empresa foi favorecido pelo orientador, que participou ativamente do processo de implantação e programação do curso junto ao departamento de Recursos Humanos da PCO. Houve, a princípio, uma resistência da empresa, manifestada por atrasos e não resposta a contatos e confirmada, posteriormente, pela restrição a diversas perguntas de questionários programadas e pelo impedimento da chefia do departamento de RH para a realização de entrevistas na empresa.

A liberação da pesquisa só aconteceu mediante interferência pessoal de um empregado que não estava inicialmente envolvido nas negociações da pesquisa e que usou de redes sociais internas para conseguir a aprovação. Foi autorizada, então, a liberação do envio de questionários, já alterados pela própria PCO, a todas as unidades onde se encontram os ex-alunos. As chefias dos ex-alunos foram identificadas e também receberam, por intermédio da empresa, os questionários a serem respondidos sobre seus subordinados. Os questionários foram sendo devolvidos durante os meses de outubro e novembro de 2002. Alguns participantes telefonaram interessados na pesquisa, buscando maiores esclarecimentos ou curiosos e, com alguns desses, aproveitou-se para marcar entrevistas.

Diante da dificuldade de se manter contatos com os funcionários para entrevista dentro da empresa, foram feitas marcações de horários durante os meses de outubro, novembro e dezembro de 2002, a partir de indicações de pessoas amigas, com três funcionários participantes do Desenvolvimento de Talentos que, de maneira contrária à receptividade da chefia de Recursos Humanos, foram abertos e disponíveis, indicando eles mesmos outros colegas a serem entrevistados, os quais, por sua vez, indicaram outros, até serem conseguidos os treze encontros. Duas entrevistas aconteceram na Universidade, quatro se deram no hall de entrada da PCO após o horário de trabalho e dois entrevistados desconsideraram a barreira colocada pelo RH e marcaram horário em sua própria sala de trabalho. Dois dos entrevistados residentes fora de Belo Horizonte e que estavam em treinamento pela PCO num hotel fazenda próximo de Belo Horizonte lá foram contactados. Três entrevistas foram realizadas numa subsidiária da PCO. Um entrevistado, que trabalha atualmente no Estado do Espírito Santo, foi contactado nas férias da pesquisadora, por indicação de colegas da PCO. Por fim, uma entrevista foi realizada a partir de coincidência, em férias, num encontro casual da pesquisadora com uma gerente de Recursos Humanos que se dispôs a marcar um tempo para participar e, na entrevista chamou um colega

para ajudar a esclarecer alguns detalhes sobre aspectos atuais, filosofia e posturas da empresa.

O RH foi o setor responsável diretamente, na época, pela promoção do curso de Desenvolvimento de Talentos e hoje responde por investimentos em treinamento sob a responsabilidade da PCO. Deve-se destacar que todos os participantes da pesquisa mostraram-se muito à vontade e interessados no trabalho.

A partir de levantamentos de características do programa e das turmas registrados na secretaria do CEPEAD foram feitas observações gerais dos aspectos formais e as bases de percepção de desenvolvimento pessoal e profissional foram levantadas a partir dos dados de questionários - perguntas abertas e fechadas- e entrevistas semi-estruturadas.

A amostra foi composta de todos os participantes do programa de Desenvolvimento de Talentos, o que representou cento e cinco ex-alunos advindos das quatro turmas e seus respectivos superiores, ou seja, setenta e dois gerentes. Esses números representam os questionários enviados. Participaram da pesquisa, por meio de questionários devolvidos, 65% dos ex-alunos (sessenta e seis treinados) e 60% dos gerentes (trinta e nove chefias); por meio de entrevistas, em caráter confirmatório e esclarecedor, 12% dos treinados. Desenhos ilustrativos foram solicitados a 5% dos participantes.

A pesquisa de campo teve, assim, abrangência ampla, contando com dados de todas as turmas, em questionários e de forma semi-estruturada por meio das entrevistas, garantindo boa confiabilidade à amostra. Em relação à disposição dos participantes para responder os questionários e participar de entrevistas, deve-se notificar sua extrema boa vontade e disponibilidade. Manifestaram interesse e admiração, valorizando bastante a iniciativa como fundamental para um processo contínuo de desenvolvimento de funcionários e conseqüentemente da organização. Observaram que a pesquisa poderia ter sido objeto de estudo e avaliação da própria PCO, como balizamento de novas iniciativas e de aproveitamento de estudos e habilidades desenvolvidos, e manifestaram desejo de conhecer os resultados do estudo.

Um trabalho acadêmico desse tipo para as empresas é muito importante

de uma forma geral, para PCO em particular; e eu acho que para a gente também, não é? Para cada um que fez o curso, precisa fazer um levantamento... (Entrevista 1)

Houve questionamentos quanto ao fato de essa iniciativa não ter partido da empresa, mas estavam todos motivados para dar suas opiniões e curiosos em relação aos resultados finais da pesquisa. Com certeza essa foi uma situação facilitadora do processo de coleta de informações e confirmadora da importância da avaliação do investimento da PCO em treinamentos como o curso de Desenvolvimento de Talentos.

...Só tenho a falar do que você está fazendo...acho superimportante esse tipo de trabalho que você está fazendo e fico até com inveja. Que eu acho que deveria ter partido de dentro da PCO, ... fico bobo de não se avaliar com as pessoas de dentro da PCO, mas como não partiu de lá, tem que partir de você, de alguém, senão...(entrevistado 6)

Apresentados o universo e a amostra trabalhados na pesquisa, passa-se a falar da coleta de dados.

5.3. Coleta de dados

Na pesquisa de campo deste trabalho, as estratégias de coleta de dados utilizadas foram pesquisa documental, questionários e entrevistas semi-estruturadas e, ainda, desenhos representativos das percepções dos entrevistados, atendendo ao critério de triangulação sugerido por Yin (2001), ou seja, coleta de dados de várias fontes, visando a corroborar o mesmo fato. Trabalhando com o exame de materiais de natureza diversa relativos ao tema, pode-se conseguir novas interpretações ou dados que venham a enriquecer as análises (Yin, 2001).

Em documentos dos arquivos do CEPEAD, encontram-se sistematizados os objetivos e justificativas para a realização do treinamento e o seu planejamento. Foram examinados os documentos de regulamentação do Curso de Desenvolvimento de Talentos, os programas e cláusulas de funcionamento, as notificações sobre os alunos no momento de inscrição no treinamento, das quais constavam dados pessoais de identificação, formação profissional,

objetivos em relação ao curso (de duas turmas apenas) e as notas finais dos alunos das quatro turmas, desempenho esse medido por meio de trabalhos e provas.

As entrevistas semi-estruturadas (VERGARA, 2000) seguiram um roteiro prévio (anexo 3), mas permitiram algumas interferências da pesquisadora, quando necessário. Foram todas gravadas, com a permissão dos entrevistados, e, posteriormente, transcritas para análise.

Para o tratamento estatístico descritivo apresentam-se tabelas para demonstração dos levantamentos e base para análises. A metodologia qualitativa usada foi desenvolvida pela professora Marlene Catarina Oliveira Lopes Melo, coordenadora do Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão, do CEPEAD - UFMG. Dos dados qualitativos, foram tratados por meio de análise temática os coletados em entrevistas e questões abertas dos questionários, separados em subtemas de referência para identificação de situações a serem discutidas. As perguntas do roteiro semi-estruturado permitiram identificar o conteúdo da pergunta com uma categoria temática de análise que foi classificada e interpretada à luz dos objetivos da pesquisa.

Foram relacionados os temas surgidos nas "falas" dos participantes e gerentes com os dados trabalhados estatisticamente e analisados; posteriormente foram tiradas as conclusões fundamentadas no referencial teórico, norteadas pelos objetivos desse estudo.

5.4 Descrição do setor elétrico

A empresa pesquisada pertence ao setor energético, no estado de Minas Gerais, e a esse setor cabe a responsabilidade de fornecer soluções energéticas básicas para o bem-estar do homem e para o desenvolvimento e a competitividade do país.

No Brasil o setor elétrico e energético está em processo de reestruturação. Com base em seus potenciais hidrelétricos, tem desenvolvido amplo sistema elétrico estatal, nas últimas quatro décadas. Até 1980 os segmentos de geração, transmissão e distribuição de energia estiveram sob propriedade e controle da área federal, estadual, com pequena participação do setor privado. A

partir de então, há uma reconfiguração.

Com uma estrutura de monopólios integrados no âmbito internacional com concessões regionais de geração, transmissão e distribuição, passou para um modelo no qual consumidores têm liberdade para escolha de seus fornecedores, através do livre acesso às redes de transmissão e distribuição. A indústria sofre desverticalização em segmentos competitivos desregulamentados (geração e comercialização) e regulamentados, os monopólios naturais (transmissão e distribuição). Com a constituição do mercado competitivo inicia-se a privatização.

No Brasil o setor tornou-se inviável economicamente, tendo-o salvado da falência, em 1993, o governo federal, assumindo dívidas de aproximadamente US\$26 bilhões, e concedendo aumento das tarifas em 70%. Ficou clara a necessidade de reformulação do setor de forma estrutural, situação dificultada pela insuficiência de recursos, restrições constitucionais, incapacidade de atender à demanda e inadimplência entre as concessionárias. Entre as medidas adotadas então pelo governo citam-se: a promulgação das Leis de Concessões 8987/95 e 9074/95 que estabeleciam as diretrizes para a organização do mercado de energia e o início de privatização do setor; a criação de um órgão regulador - a Agência Nacional de Energia Elétrica - (ANEEL) e regulamentos iniciais para orientar a privatização da distribuição e das alterações para a expansão da geração (1997); e foram providenciadas garantias para expansão do sistema e da oferta de energia, desverticalização e detalhamento do modelo de mercado.

...que aconteceu em 1997 também que o governo federal começou um processo de reestruturação do setor elétrico, com o objetivo de criar um mercado competitivo, incitou as empresas a concorrerem, não é? Disputar cliente, em suma, criar um ambiente de mercado, que até então não existia, então isso também foi um outro fator que me motivou a participar de um curso como esse.(entrevistado 11)

Quando da avaliação das medidas em 1997, resumidas na retomada da expansão e nas definições referentes ao setor elétrico, de acordo com os objetivos estratégicos previstos, foram apontadas características próprias do Brasil. Foi percebida a necessidade de as reformas serem feitas de acordo com os governos federal e estadual, participantes da propriedade e controle híbridos sobre os ativos. Havia elevação de consumo *per capita* de energia e expansão dos serviços. Seu sistema

hidráulico operava no limite máximo de sua capacidade, gerando 92% da energia em 1997, o que tornou mais urgente a expansão. Duas necessidades surgiram: de um programa de pesquisa e de desenvolvimento para soluções energéticas e definições estratégicas para o programa hidrelétrico, para o volume de reservas de gás natural, para a vida útil das hidrelétricas, para os prazos de concessão, compatíveis com decisões dos investidores, dentre outras.³

No segundo trimestre de 2001, uma grave crise no setor energético brasileiro veio a se configurar: a demanda foi superior à oferta, não havendo investimentos suficientes para ampliar o volume de energia gerada no país. A crise foi fruto de: crescimento maior do consumo que do investimento em geração - 1995 a 2000; redução dos níveis de reservatórios pelas geradoras; não-instalação de usinas termoelétricas a gás; expectativa de que a concorrência gerasse preços competitivos.

A partir de maio de 2001, vieram as medidas de racionamento para redução do consumo em todos os setores: industrial, comercial e residencial.⁴ O povo deveria economizar energia elétrica, ou a teria desligada. Apesar das dúvidas em relação à medida governamental, se o racionamento de 20% do consumo seria suficiente para resolver o problema, em 2002 o governo anunciou o fim da redução excessiva dos gastos de energia e uma pelo menos temporária solução para a situação energética do país.

5.5 Caracterização da empresa pesquisada

A PCO é considerada uma das maiores e mais importantes concessionárias de energia elétrica do país, sendo referência no setor elétrico na América Latina por sua posição estratégica, sua competência técnica e pelo mercado que atende.

Quando era governador de Minas Gerais, Juscelino Kubitschek de Oliveira fundou a empresa, em 22 de maio de 1952, com o objetivo de ser ela o pilar de um programa de modernização,

³ Regulatory Policy Act, 1999. P.1-19 passim

⁴ Jornal Folha de São Paulo, 06/05/2001, p. B1

diversificação e expansão do setor industrial de Minas Gerais. O Plano de Eletrificação, segundo Lopes (1949), previa que as indústrias de eletricidade apresentassem potencial para alta capitalização, produção simultânea à demanda, rendimento crescente para um serviço de utilidade pública.

A área de concessão da PCO cobre cerca de 96% do território do estado de Minas Gerais, correspondendo a uma área de 560 mil km², na região sudeste do país. É a maior concessionária e distribuidora do país. No Mercado Comum 1999/2000, foi vencedora do II Prêmio Minas Desempenho Empresarial, considerada a maior e melhor em: maiores ativos totais; maiores contribuições de impostos; maiores empregadores; maiores patrimônios líquidos; maiores receitas operacionais; liderança setorial em Minas Gerais em serviços públicos; destaque em comunicação empresarial

a PCO, hoje, ... está dividida em sete ou oito gerências espalhadas pelo estado inteiro. E essas gerências elas trabalham todas dentro de um padrão, certo, todo mundo trabalha, inclusive aqui tem muitos desses processos de certificado de ISO 9002, 9001, então elas trabalham como se fosse uma, é, dentro da superintendência você tem a gerência, ou seja, se você chegar lá no sul de Minas, e pedir uma segunda via de conta eles vão te entregar. Da mesma maneira que você vai ter no norte de Minas, no oeste ou no leste. É toda padronizada. (entrevista 3)

A PCO reduziu seu número de empregados: em dezembro de 1999 tinha 11.748 e em maio de 2001 possuía 11.459. Em usinas de geração, com predominância de hidrelétricas, possui trinta e cinco usinas capazes de atender a setecentos e setenta e quatro municípios do Estado, com um contingente de dezessete milhões de pessoas. Em 1998 a PCO produziu 39.288 GWh de energia, com um crescimento de 1,6 em relação ao ano anterior. Em 1999 foi vendido, para distribuição direta, o equivalente a 39.347 GWh e de suprimento para pequenas concessionárias, 248 GWh. Segundo a *Revista de Economia de Minas Gerais* (2000)⁵, esse crescimento de consumo correspondeu a 2,2% na classe residencial, 5,9% no segmento comercial, e 8,6% no setor agrícola.

⁵ Mercado Comum - Revista de Economia de Minas Gerais. Belo Horizonte, n.132, 16 out a 15 nov. 2000

A rede de distribuição da PCO também expandiu: 1998: 286. 620 Km: a maior da América Latina e uma das maiores do mundo; 1999: 298.770 Km de redes de distribuição e 20.967 Km de linhas de transmissão e subtransmissão; atualmente a empresa encontra-se no mercado de venda de energia elétrica (seu principal negócio) e presta serviços de planejamento, consultoria ou execução em áreas correlatas. Distribui e comercializa gás canalizado por intermédio de uma subsidiária. Em termos de participação econômica, a PCO tem o controle acionário do estado de Minas Gerais, com 51% das ações ordinárias da Empresa.

Inaugurada em dezembro de 1998, a Usina Hidrelétrica de Igarapava foi construída por um consórcio de empresas da iniciativa privada e a PCO, tornando-se marco para o setor elétrico brasileiro. Em 1998 teve faturamento de R\$3,3 bilhões e hoje a empresa participa de outros consórcios com empresas privadas para construção das Usinas Hidrelétricas de Pai Joaquim, Funil, Irapé, Aimorés, Queimado e Porto Estrela.

A empresa tem inovado em tecnologia, como por exemplo podem ser citados o Sistema Integrado de Gestão SAP R/3; Projetos de Automação das Grandes Instalações; uma nova rede de transmissão de dados para operação do sistema; Projeto Gemini de ferramentas de geoprocessamento para aperfeiçoamento do sistema elétrico; o GLF - Gerenciamento pelo Lado da Demanda que instalou vinte e um mil controladores de demanda residencial; o Sistema Omnisat para comunicação com veículos mais próximos do atendimento ao usuário; a Central de Atendimento PCO - CAC, tecnologia em transmissão de dados facilitando o acesso a aproximadamente cinco milhões de consumidores.

A PCO possui uma escola técnica modelo na área - Escola de Formação e Aperfeiçoamento Técnico - EFAP, um Campus de treinamento e aperfeiçoamento técnico, em Sete Lagoas, com cursos de formação e aperfeiçoamento. Construída em 1964 com recursos do governo francês - *Electricité de France*, a EFAP possui alojamentos, refeitório e incorpora um acordo PCO-SENAI; durante alguns anos era meio de acesso dos eletricitas à empresa. Até o final de 2000, tinha 70.874 participações em treinamentos; em abril de 2001 tinha 4500 a 4800 participantes fazendo treinamentos em duzentos e cinquenta cursos .

Entre outubro de 2000 e maio de 2001 a PCO realizou processo interno de mudanças, visando à

adaptação da PCO às exigências de competitividade do setor. Houve elaboração do planejamento corporativo e mudança na estrutura organizacional. Criaram unidades de distribuição e comercialização de energia, auxiliando a focalização nos consumidores, clientes e mercado de energia, em geral. Houve ainda a realização do Programa de Demissão Voluntária (PVD), de março a maio de 2001, com solicitação de desligamento de aproximadamente quinhentos e cinquenta empregados, muitos em fase de aposentadoria.

Em evolução da geração de energia e sua relação com o consumo, de 1999 a 2000 não houve aumento da geração de energia, mas houve aumento do número de consumidores e do consumo de energia.

QUADRO 2: Evolução da capacidade instalada de geração, evolução do número de consumidores e evolução do consumo de energia da PCO.

Evolução da capacidade Instalada de geração (MW)		Evolução do número de consumidores		Evolução do consumo de energia	
Ano	MW	Ano	Nº de consumidores	Ano	(GWh)
1952	12.9	1990	3.217.000	1977	10.662
1962	395.2	1991	3.366.344	1982	17.329
1972	1116.9	1992	3.498.150	1987	24.592
1982	3865.3	1993	3.669.647	1992	29.259
1994	4622.4	1994	3.853.651	1994	31.223
1995	4962.4	1995	4.048.567	1995	32.396
1996	5068	1996	4.248.079	1996	33.610
1997	5208	1997	4.472.985	1997	35.291
1998	5486	1998	4.680.002	1998	36.076
1999	5514	1999	4.917.094	1999	35.887
2000	5514	2000	5.141.161	2000	37.777

FONTE: Disponível na Internet, no site www.cemig.com.br

Em 2001 o clima no ambiente de trabalho era tenso, devido às mudanças na estrutura organizacional, da redução do número de empregados e de expectativas em relação ao futuro da empresa. Em junho do mesmo ano iniciava-se o racionamento de energia, acirrando o clima de tensão no setor energético e empresarial.

... a PCO é extremamente hierarquizada, extremamente hierarquizada. Ela mudou assim fortemente de cinco anos para cá. Pelo menos o que acontecia antes é que um gerente ele jamais queria escutar com grande, com grande boa vontade, com algum entusiasmo ou com curiosidade intelectual porque na cabeça dele, ele se sentia muito melhor. Cultura é difícil explicar, mas você sentia. O meu gerente imediato, na época, ele sempre quis fazer de mim um tarefeiro... Às vezes eu me sentia profundamente humilhado ...Não era só comigo, todo mundo.(entrevistado 1)

A empresa tem tradição em investimentos em treinamento.

E há investimento da empresa, é imenso, tem o centro de treinamento, você pega um currículo de alguém da PCO, a quantidade de cursos é impressionante.(entrevistado 11)

E teve, no Desenvolvimento de Talentos, um exemplo forte de preparo de funcionários por treinamento, com um programa e conteúdo abrangentes e importantes para a formação profissional dos seus participantes, como pode ser visto a seguir.

5.6 Caracterização do programa

O Curso de Desenvolvimento de Talentos, em nível de pós-graduação *latu-sensu* teve sua aprovação, em fevereiro de 1997, pela Câmara de Pós-graduação da UFMG, para a criação das áreas de concentração em *Desenvolvimento empresarial*, com vinte e seis vagas, e *Capacitação de altos executivos*, com trinta vagas, no curso de Especialização em Gestão Estratégica, a serem oferecidas no primeiro semestre de 1997. Esta pesquisa refere-se ao curso de Desenvolvimento Empresarial.

Esse documento foi fruto de um processo iniciado em dezembro de 1996, com a solicitação do coordenador do curso de Gestão Estratégica ao Pró-Reitor da universidade para criação de duas áreas de concentração e que teve a aprovação do CEPEAD em novembro de 1996. A pós-graduação tinha uma clientela específica, advinda de convênios com o Banco do Brasil e com a PCO.

A aprovação de planos de recursos pela Pró-Reitoria de Administração, em fevereiro de 97, quinto oferecimento aprovado desde 1996, especificava que o curso de Desenvolvimento Empresarial seria para funcionários da PCO, enquanto o de Capacitação de Altos Executivos seria para o Banco do Brasil. O programa do primeiro, objeto desta pesquisa, seria de 360h/24 créditos, distribuídos em onze disciplinas obrigatórias, sendo cinco delas comuns com o curso de Capacitação de Altos Executivos. Todas as disciplinas estariam sob a responsabilidade do Departamento de Ciências Administrativas (CAD), cujo corpo docente era de dezenove professores, cinco mestres e quatorze doutores, que deveriam ministrar as aulas e orientar trabalhos finais. Previa uma carga horária de quatrocentas e vinte horas, sendo trezentas e sessenta para horas/aulas de curso e sessenta para orientação de monografia. A avaliação ficaria a cargo do CEPEAD, podendo, se fosse do interesse, haver também a participação da PCO.

As normas a serem seguidas seriam as mesmas em vigor para a pós-graduação da UFMG, e pelo regulamento do CEPEAD, amparadas por lei federal 8.666 de 21/6/93.

Foi distribuído para cada aluno um caderno com orientações que incluíam a apresentação do CEPEAD, na época responsável por cursos de especialização em Gestão Estratégica, Mestrado e Doutorado, justificativa da PCO para realização do curso. A empresa apresentava os seguintes motivos para efetuar o investimento: ser importante investir no talento potencial de seus empregados, ser um programa especial de desenvolvimento de pessoal com periodicidade anual - Programa de Desenvolvimento de Talentos -, ter o objetivo de identificar, de forma sistemática e orgânica, empregados ocupantes de cargos de nível universitário interessados na construção e consolidação de suas carreiras profissionais e que pudessem, potencialmente contribuir com a empresa e influenciar nos rumos da mesma.

Os objetivos do CEPEAD para o programa eram suscitar nos participantes atitudes inovadoras mediante desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas ao pleno exercício de seu papel na empresa; desenvolver habilidades e atitudes voltadas para solução de problemas e para a busca de excelência da gestão e administração empresarial; e refletir sobre parâmetros e estratégias gerenciais na linha da inovação e da mudança de perspectivas futuras e da inserção dos funcionários da PCO no contexto da incerteza e turbulência ambiental.

A estrutura curricular apresentava como características a forma modular e integrada e o objetivo de proporcionar aos participantes conhecimentos e práticas gerenciais utilizadas nas organizações modernas. Abordava temas emergentes e atualizados, e tinha duração de nove meses para cumprimento de créditos mínimos e seis meses para monografia.

A filosofia do programa sustentava-se sobre três pilares: a integração, a flexibilidade e a metodologia. A integração propunha a relação próxima entre teoria e prática, conceitos da teoria da administração, a experiência acadêmica e profissional com a demanda das organizações. Poderia ser ministrado noturno ou diurno e de forma modular, intensiva - 8 horas por dia e uma semana por mês ou extensiva - 8 horas aos sábados e domingos, essas eram as possíveis flexibilidades. Para as turmas de Desenvolvimento de Talentos ficaram acertados os cursos intensivos em oito horas por dia durante uma semana por mês, perfazendo quarenta horas/aula/mês, nove meses no ano.

Era uma semana por mês que você estava liberado para fazer o curso, que era no horário de trabalho, oito horas por dia; tinha aula de manhã e à tarde e era pago pela empresa. No curso de especialização em Gestão Estratégica você ficava uma semana por mês, dez módulos, não é, e ficava liberado do serviço. E também tudo por conta da PCO. (entrevistado 9)

Envolviam a metodologia as dimensões conceitual - criação de linguagem comum para abordagem do tema e exposição dialogada complementada por leituras, estudos de caso e seminários; e instrumental - realização de trabalho na organização conveniada, segundo roteiro de aplicação prática de cada disciplina. Previam um maior número de aulas práticas com resolução de problemas, estudo de caso, preparação de projetos, jogos de empresa.

O público-alvo seriam os funcionários da PCO com formação superior. O processo de seleção visaria preencher vinte e cinco vagas, sendo que os candidatos indicados pela PCO fariam provas no CEPEAD, de interpretação de texto e redação, entrevista realizada por comissão designada pelo colegiado especialmente para esse fim, além de terem seu currículo e histórico escolar analisados. Os candidatos não poderiam ter participado de treinamentos oferecidos pela empresa nos últimos dois anos e não poderiam estar muito próximos da aposentadoria, bem como não poderiam ter exercido ou estar ocupando cargos gerenciais.

Era um projeto para o qual havia uma seleção interna e uma seleção aqui também, não é? Então havia algumas regras para os empregados participarem, tipo: não podia ter participado de nenhum treinamento até tantos anos atrás, tinha que ter tantos anos de PCO, já não me lembro mais quantos, não podia ser gerente e não podia é...tinha que estar há mais de cinco anos da aposentadoria porque não podia ter interesse para quem estivesse próximo de se aposentar.(entrevistado 4)

.... eu não pude participar porque tinha um critério que falava que se você tivesse feito algum curso pela empresa nos últimos dois anos ou um ano, eu não me lembro bem, você não podia nem candidatar ao curso. E, na primeira turma eu tinha concluído um curso recentemente pela PCO mesmo e não pude nem participar, mas eu fiquei antenado: para o próximo que sair eu vou...(entrevistado 9)

As aulas aconteceriam nas dependências da FACE, à rua Curitiba, 832, que também disponibilizaria a biblioteca, equipamentos e espaço físico. A PCO arcaria com todas as despesas relativas ao curso.

A Estrutura curricular CEPEAD/PCO foi apresentada em quatro módulos, a saber: organização e Sensibilização, Instrumentos de gestão empresarial, Gestão de negócios e competitividade e Monografia. O processo de avaliação, incluindo a assiduidade, foi previsto para ter notas em pontos de 0 (zero) a 100 (cem) para cada disciplina, convertidos depois em conceitos e tinha como objetivos detectar eventuais falhas no desenvolvimento do curso, propiciar elementos para sua correção e oferecer subsídios aos professores.

Para a elaboração da monografia, os professores do CEPEAD atuariam como co-orientadores, de acordo com sugestão da CAPES, sendo feita a definição das atividades pertinentes para apoiar os

participantes na elaboração da monografia ao longo do programa, em função das necessidades e especificidades do curso.

A estrutura curricular sofreu poucas modificações de um curso para outro, não significativas no conjunto, como, por exemplo, no ano de 1999, o módulo de Instrumentos de Gestão Empresarial contou com as disciplinas: Fundamentos de Gestão Econômica, Informação e decisão, Gestão de Recursos Humanos e Operações de serviços.

O contrato com a PCO foi renovado por quatro anos e, já no ano 2000, o quarto curso tinha como premissas norteadoras o desenvolvimento dos participantes nas seguintes dimensões básicas: capacitação para leitura do macroambiente e seus impactos no ambiente de negócios da empresa, de forma a orientar suas ações profissionais para os desafios empresariais; domínio das competências necessárias para liderar processos de negócios; liderança direcionada para obtenção de resultados empresariais desejados; flexibilidade e competência direcionadas para promover mudanças em seus modelos mentais para um estado de prontidão e para as iniciativas que se fizerem necessárias; a mobilização permanente e comprometimento com o trabalho em equipe; incorporação dos valores da educação continuada e do autodesenvolvimento permanente; demonstração de responsabilidade social e compromisso ético ao lidar com a complexidade social. O número de vagas já havia passado para trinta.

5.7 Descrição da amostra

Para a pesquisa de campo sobre a influência do treinamento - Pós-graduação em Gestão Estratégica, ministrado pelo CEPEAD- UFMG aos funcionários da PCO, a distribuição dos respondentes por turma de participação no curso de Desenvolvimento de Talentos e que está apresentada na tabela 1, mostra-se da seguinte forma: 29% eram da turma de 1999, 27% eram da turma de 1998, uma porcentagem de 26% dos ex-alunos era da turma de 2000 e 18% foram da turma de 1997, caracterizando, portanto, uma representatividade significativamente equitativa de todas as turmas.

TABELA 1 : Ano de realização do curso

	Frequência	%
1997	12	18,2
1998	18	27,3
1999	19	28,8
2000	17	25,8
Total	66	100,0

Fonte: dados de pesquisa

A amostra analisada nesta pesquisa apresentou, quanto à identificação de gênero dos respondentes, uma frequência de 74% de participantes do sexo masculino e 28% feminino, como mostra a tabela 2, revelando uma grande maioria de homens. Deve-se destacar que, dos funcionários totais da PCO tem-se também uma grande maioria masculina.

TABELA 2: Sexo dos respondentes (participantes)

	Frequência	%
Masculino	49	74,2
Feminino	17	25,8
Total	66	100,0

Fonte: dados de pesquisa

Do total de respondentes da pesquisa, em termos de idade, estão abaixo dos trinta anos apenas 3%. Entre trinta e um e trinta e cinco anos estão 14%; 35% têm entre trinta e seis e quarenta anos; está entre quarenta e um e cinquenta anos a maioria, 48%, como mostra a tabela 3.

TABELA 3: Idade dos treinados

	Frequência	%
Abaixo de 30 anos	2	3,0
31 a 35 anos	9	13,6
36 a 40 anos	23	34,8
41 a 50 anos	32	48,5
Total	66	100,0

Fonte: dados de pesquisa

Dos respondentes, 21% são solteiros e 69% são casados. Divorciados são 9%, de acordo com a tabela 4.

TABELA 4: Estado civil dos treinados

	Frequência	%
Solteiro(a)	14	21,2
Casado(a)	46	69,7
Divorciado(a)	6	9,1
Total	66	100,0

Fonte: dados de pesquisa

Não têm filhos, 32% e 68% têm filhos, como apresentado na tabela 5, sendo que 42% têm dois filhos, 16% têm um filho, 8% têm três filhos e 1% tem quatro filhos.

TABELA 5: Possui filhos?

	Frequência	%
Não	21	31,8
Sim	45	68,2
Total	66	100,0

Fonte: dados de pesquisa

Em relação à formação profissional, encontra-se uma forte maioria de engenheiros, 57%. São formados em administração 17% dos participantes que responderam, em economia são 9%, advocacia, psicologia e arquitetura são aproximadamente 2% cada. Em outros cursos, ao todo, são 12% graduados, como apresenta a tabela 6.

TABELA 6: Curso de graduação

	Frequência	%
Engenharia	38	57,6
Advocacia	1	1,5
Administração	11	16,7
Economia	6	9,1
Psicologia	1	1,5
Arquitetura	1	1,5
Outros	8	12,1
Total	66	100,0

Outros: (ciências contábeis, comunicação social, contabilidade, engenharia astronômica, estudos sociais, matemática, técnico em processamento de dados)

Fonte: dados de pesquisa

Minha formação é, eu sou engenheiro pela UFMG, eu sou bacharel em filosofia também pela UFMG, é, fiz esse curso de Desenvolvimento de Talentos, não é? Que na verdade é uma especialização, ...tenho essa especialização em Gestão Estratégica na UFMG, conclui recentemente Marketing na Fundação Getúlio Vargas, especialização que se chama MBA na verdade e fiz um curso menor de estratégia também, ele teve uma duração de umas duzentas horas na Fundação Dom Cabral, isso foi anterior ao meu curso na UFMG. (entrevistado 1)

O grau de escolaridade pode ser assim descrito, como a tabela 7 demonstra: 86% têm especialização e 14% têm mestrado concluído antes ou depois da especialização em Gestão estratégica. Em entrevistas pode-se perceber um grande interesse por possibilidades de crescimento pessoal e profissional.

TABELA 7: Grau de escolaridade

	Frequência	%
Especialização	57	86,4
Mestrado	9	13,6
Total	66	100,0

Fonte: dados de pesquisa

Quanto aos dados colhidos das chefias, pode-se perceber que participaram da pesquisa chefias de ex-alunos de todas as turmas. A distribuição dos respondentes por turma pode ser constatada na tabela 8 e apresenta os seguintes dados: 20% são chefes de ex-alunos da turma de 1997; tem-se que 20% chefiavam participantes da turma de 1998; dos alunos da turma de 1999 são 23% dos respondentes chefes e 33% são chefes de ex-alunos da turma de 2000. Apenas um respondente não localizou a turma do treinamento do funcionário que chefiava. Percebe-se uma distribuição bastante aproximada de chefias de participantes de todas as turmas.

TABELA 8: Ano em que o subordinado fez o curso/treinamento

	Frequência	%
1997	8	20,5
1998	8	20,5
1999	9	23,1
2000	13	33,3
Total	38	97,4
Não respondeu	1	2,6
Total	39	100,0

Fonte: dados de pesquisa

Pode-se constatar que há chefias mistas em termos de gênero. Assim, temos que 74% são masculinas, e 26% são mulheres, como se pode observar na tabela 9, definindo uma grande maioria de homens na chefia da PCO, assim como apresentado sobre os funcionários ex-alunos.

TABELA 9: Sexo dos respondentes (chefias)

	Frequência	%
Masculino	49	74,2
Feminino	17	25,8
Total	66	100,0

Fonte: dados de pesquisa

Em sua maioria, 95% dos chefes estão entre quarenta e um e cinquenta anos de idade, 2% estão entre trinta e seis e quarenta anos e 3% estão acima de cinquenta anos. De acordo com a tabela 10 pode-se perceber uma incidência fortemente superior das chefias com idade de quarenta e um a cinquenta anos. Em entrevista os dados confirmam esse levantamento, acrescentando uma possível justificativa, qual seja de ser o tempo de casa um dos critérios mais fortes de definição de chefia.

TABELA 10: Idade dos respondentes (chefias)

	Frequência	%
36 a 40 anos	1	2,6
41 a 50 anos	37	94,9
acima de 50 anos	1	2,6
Total	39	100,0

Fonte: dados de pesquisa

Nessas chefias, na época do curso, 49% dos participantes já eram subordinados à mesma chefia, e 51% estão hoje com chefias diferentes por terem mudado de área ou por ter havido modificação na chefia do departamento, dados que se encontram na tabela 11.

TABELA 11: Na época do curso, esse funcionário já era seu subordinado?

	Frequência	%
sim	19	48,7
não	20	51,3
Total	39	100,0

Fonte: dados de pesquisa

Dos chefes atuais, na época da realização do curso, 61% já ocupavam cargos de chefia e 39% não tinham subordinados, dados mostrados pela tabela 12.

TABELA 12: Em caso negativo, você já tinha subordinados?

	Frequência	%
sim	24	61,5
não	15	38,5
Total	39	100,0

Fonte: dados de pesquisa

A estrutura organizacional da PCO está distribuída atualmente em três grandes cargos de chefia, quais sejam diretoria, superintendência e gerência.

Alguns dos entrevistados afirmaram que, depois do curso, ainda que não tivessem assumido cargo de gerência objetivamente, desempenhavam papéis de gerentes ou periodicamente preenchiam vacâncias circunstanciais.

E o seu cargo é de chefia?

Não, na verdade não é de chefia, você tem o meu gerente, eu tenho um cargo de chefia mas, quando o gerente entra de férias, eu fico no lugar dele, não é, assim, igual semana passada mesmo eu estava no lugar dele, então a gente vai aplicando muito do que se tem aprendido nessa pós-graduação, especialização.(entrevistado 7)

Os respondentes ocupam, hoje, como apresentado na tabela 13, cargos de gerentes, 90% e de superintendente, 10%.

TABELA 13: Cargo atual ocupado

	Frequência	%
Superintendente	4	10,3
Gerente	35	89,7
Total	39	100,0

Fonte: dados de pesquisa

Segundo Walton (1985), a maioria das pessoas promovidas a gerentes entra na faixa dos vinte anos de empresa e só sai quando se aposenta. A permanência disseminada e generalizada no

emprego resulta muitas vezes na estagnação profissional de muitos executivos. À medida que os funcionários progridem, atingindo posições mais altas na empresa, a estrutura se estreita, limitando oportunidades de progresso. A diferença mais importante entre gerentes mais antigos comprometidos e gerentes passivos, segundo pesquisa do autor, é o fato de suas atribuições profissionais no início da carreira estarem ou não ligadas às principais atividades da empresa. Isso se dá em consequência de, aos trinta anos, em estágios intermediários de suas carreiras e ocupando posições desafiadoras, sentirem-se confiantes em suas habilidades técnicas, estando prontos para novos obstáculos. Pode-se observar que a faixa média de idade dos participantes do treinamento coincide com as observações de Walton e, considerando-se o objetivo da PCO em relação ao Desenvolvimento de Talentos de ter pessoas potencialmente preparadas para assumir cargos de gerência e avaliando o grau de confiança proporcionado pelo curso a seus participantes, como será visto mais adiante, fica a questão: estariam esses funcionários mais voltados para perspectivas de melhoria profissional ou de estagnação na carreira, caso cheguem, de fato, a ocupar funções gerenciais?

De acordo com os critérios da PCO, é o tempo de serviço que dá o direito a alguém de ser gerente. O fato de ter feito o curso em área gerencial não define o cargo nessa cultura empresarial.

Mesmo que tivesse alguém com curso na área para ocupar o cargo gerencial (na área dele não tinha), não seria usado esse critério. Isso não seria cogitado. Eu era a única que tinha o curso. Como que uma pessoa que tem seis anos que está na área passa na frente de todos, todos que têm vinte, e eu acho que até para mim ia ser ruim.(entrevistado 2)

De acordo com a percepção dos respondentes chefes, atribuem ao seu estilo gerencial um caráter mais democrático 38%; consideram-se mais controladores 10% e mais apoiadores 51%. Isso pode ser percebido nos dados da tabela 14, o que também pode ser confirmado pelas respostas dos entrevistados que fizeram o treinamento:

TABELA 14: Caracterização do estilo de gerência

	Frequência	%
Mais democrático	15	38,5
Mais controlador	4	10,3
Mais apoiador	20	51,3
Total	39	100,0

Fonte: dados de pesquisa

.... (ele passou a chefe sem curso) não é tradição da PCO atropelar esse...isso é uma coisa de RH também, aí, oh, um modo antigo, uma opção: na PCO a promoção é feita por tempo de serviço, então formava aquela fila e a coisa ia caminhando, não é, continua assim normalmente, naturalmente...Muda mais ainda, pois a questão de fazer o curso tem que ser um interesse pessoal. Vou te falar mais então: é, mesmo ele não tendo feito nenhum curso desse, nada disso, eu acho que ele tem uma visão muito fantástica, eu acho que a forma dele gerenciar dá responsabilidade para pessoas e a pessoa é responsável pelo que ela faz. Não é centralizador, não é inseguro, totalmente seguro, quando confia nas pessoas ele dá responsabilidade e pronto! Se for uma coisa que leva o departamento para cima, não é? Que dê mais visibilidade e tudo, ótimo para todos. Se for uma coisa que der errado e tudo, ele assume a responsabilidade junto com você. Eu acho isso muito bom, coisa que muitos gerentes não têm coragem de fazer. Não têm coragem porque ficam com medo, não é? Ficam inseguros e centralizam tudo. Então, assim apesar de não ter feito o curso eu acho a postura dele gerencial muito boa, muito melhor do que muita gente que fez. Então eu acho que não depende só do curso não. Eu acho que depende da pessoa para ser um bom gerente. (entrevistado 2)

Para Burnham e McClelland (1976), o gerente que mais consegue motivar seus funcionários apresenta características como ser mais orientado para a organização, declarar que gosta de trabalhar, parecer disposto a sacrificar seus interesses em favor dos da organização, ter noção aguda de justiça. Isso se confirma de acordo com os entrevistados.

A amostra de chefia trabalha na PCO no mínimo há onze anos: 46% trabalham de dezesseis a vinte anos, a mesma proporção de vinte e um a trinta anos e 8% trabalham na empresa de onze a quinze anos., de acordo com a tabela 15.

TABELA 15: Tempo de trabalho na PCO

	Frequência	%
de 11 a 15 anos	3	7,7
de 16 a 20 anos	18	46,2
de 21 a 30 anos	18	46,2
Total	39	100,0

Fonte: dados de pesquisa

Ocupam função de chefia há menos de dois anos 23%. Entre dois a cinco anos encontram-se 41%; de seis a dez anos, 26% e de onze a vinte anos, 10%, como pode ser observado na tabela 16, indicando que a maioria está na função de chefia nesse setor há um período relativamente curto de tempo: de dois a cinco anos.

TABELA 16: Tempo de exercício da função atual

	Frequência	%
Menos de 2 anos	9	23,1
de 2 a 5 anos	16	41,0
de 6 a 10 anos	10	25,6
de 11 a 20 anos	4	10,3
Total	39	100,0

Fonte: dados de pesquisa

Passa-se a analisar as características do programa de treinamento e as variáveis influenciadoras discutidas nesta pesquisa.

CAPÍTULO 6: A RELAÇÃO DO TREINAMENTO COM AS CARACTERÍSTICAS DA CLIENTELA E DO PROGRAMA, COM O SUPORTE ORGANIZACIONAL E COM A MOTIVAÇÃO, SEGUNDO PERCEPÇÕES DOS PARTICIPANTES E CHEFIAS

Sendo o treinamento uma oportunidade de aprendizagem sistemática de conceitos e habilidades que visa melhorar o desempenho do funcionário, superando deficiências e preparando-o para novas funções e/ou adaptando-o à introdução de novas tecnologias no trabalho (BORGES-ANDRADE, 1996), tem-se no Desenvolvimento de Talentos uma intenção da empresa de capacitar, ainda que potencialmente, seus funcionários treinados para exercerem futuras funções gerenciais na PCO.

Esse capítulo pretende estabelecer a relação da teoria relativa ao treinamento, das características de sua clientela, do programa, da motivação e do suporte da empresa com a realidade encontrada na PCO a partir da participação de seus funcionários no curso em questão.

Quanto à avaliação de necessidade de treinamento, não aconteceu de forma explícita na organização, num nível mais formalizado e comunicado às diversas gerências, mas circunstancialmente: diante de mudanças estruturais internas, surgiram vagas a partir de programas de demissão voluntária. Além disso, percebeu-se a necessidade de criação de novas atividades para atender às demandas advindas de transformações no setor elétrico. Surgiu assim a necessidade de pessoal treinado advindo dos diversos setores da empresa.

A partir daí foi feito o planejamento do curso pela UFMG e apresentado à diretoria de Recursos Humanos da PCO, que o aprovou, ficando também sua execução sob a responsabilidade da universidade. Percebe-se que, por parte da organização não aconteceu formalmente uma avaliação dos efeitos do programa, ficando esta restrita a alguns poucos departamentos e por iniciativa de suas diretorias, não como uma atividade da empresa como um todo, como foi o investimento no treinamento.

Sobre as características da clientela apresentadas na descrição da amostra pode-se notar que apresentam cursos de formação profissional variados, assim como desempenham funções

diversificadas na PCO. Destaca-se a importância dada ao aspecto de crescimento profissional e a preocupação com o bem-estar pessoal pela adequada associação das necessidades profissionais com as pessoais.

Segundo Abbad (1999), Borges Andrade e Oliveira Castro (1996), características pessoais dos treinados relacionam-se com resultados do treinamento, verificando-se como influenciadoras as características cognitivas, afetivas, aptidões e habilidades, motivações, atitudes e expectativas, auto-eficácia e características demográficas.

Como estudado na teoria, o curso demandava características especiais da clientela que puderam ser avaliadas por ocasião da seleção. Essas características foram definidas pelos entrevistados como essenciais para a participação no treinamento.

Para cumprirem as exigências do curso, deveriam apresentar algumas características como, por exemplo, facilidade e valorização dos aspectos interrelacionais, habilidades de leitura e interpretação, como se passa a descrever a seguir.

Consideradas as especificidades demográficas da amostra, os participantes apontaram como atividades extratrabalho, voltadas para lazer, como esporte, eventos culturais e viagens, uma preferência de 44%. Dentre eles, 35% dedicam-se a leituras e estudo. Realizam trabalhos comunitários 11%. A outras atividades como dança, coral, fotografia, direção de pousada, igreja, música, outro emprego como, por exemplo, professor, representação de instituição e trabalhos domésticos, dedicam-se 9% e menos de 1% não possuem outras atividades. Isso demonstra uma diversidade considerável de dedicação a outros tipos de interesse, ainda que sejam atividades não lucrativas. Percebe-se um grupo voltado para preocupação com qualidade de vida e cuidados com o lazer físico e/ou cultural, como sugere a tabela 17.

TABELA 17: Atividades que possui fora da PCO

Atividades	Frequência	%
Lazer (esporte, eventos culturais, viagens)	57	44,5
Estudo/leituras	45	35,2
Trabalho comunitário	14	10,9
Outras	11	8,6
Não possui	01	0,8
Total	128	100,0

Outras: dança, coral, fotografia, pousada, igreja, música, participação em outro emprego, professor, professor de pós-graduação, professor universitário, representante institucional, trabalhos domésticos

Fonte: dados de pesquisa

Quanto à clientela do curso, segundo os entrevistados, pode-se dizer ainda que eram exigidas para cumprimento de atividades do treinamento, e os alunos demonstravam tê-las, algumas características como: comunicação, bom nível e habilidade de leitura, interpretação e redação, espírito aberto e vontade de aprender.

Bom, em primeiro lugar era preciso que os alunos tivessem assim um bom trânsito na leitura. A prova de seleção deixou isso bem claro, que o pensamento puramente técnico, matemático de algumas áreas bem específicas como da engenharia,... disciplinas estritamente técnicas,... a meu ver, pelo que eu pude ver, passaram aqueles que tinham trânsito num conhecimento mais discursivo. Tinham hábito de ler porque a prova foi toda conduzida em interpretação de texto e redação ..(entrevistado 3).

E ainda habilidades de trabalhar em equipe, de ter interesse em relacionar-se interpessoalmente, como se observa na fala do entrevistado 9:

O que eu achei essencial e que eu acho inclusive que foi o que me colocou lá dentro, pelas notas não é, que eu vi lá que tinha recebido, foi justamente a possibilidade que a pessoa, a possibilidade e não a capacidade da pessoa de se relacionar, de interesse pelas outras pessoas que estão junto, de trabalhar em equipe, de ajudar as pessoas da equipe, ao invés de concorrer com as pessoas da equipe. É, eu acho que foi isso, foi o lado do relacionamento interpessoal. É, eu acho que isso foi muito observado na época da seleção, e isso bate com o que eu prego.

De maneira geral os pesquisados afirmaram que os funcionários da PCO são pessoas comprometidas, dedicadas ao trabalho e que buscam atualização. Deve-se levar em

consideração que os entrevistados são todos ex-alunos de pós-graduação, o que já é um fator que indica interesse profissional e comprometimento com a tarefa e com a empresa. Assim, o compromisso manifestado em relação ao curso pode ser estendido à dedicação e responsabilidade dos funcionários da PCO com a empresa, na sua grande maioria, observável por meio de sua disposição a maiores dedicações para com o sucesso da empresa, como apresentado na tabela 18.

TABELA 18: Disposição à maior dedicação para o sucesso da empresa

	Freqüência	%
sim	58	87,9
não	8	12,1
Total	66	100,0

Fonte: dados de pesquisa

...e eu acho que o mais importante dentro da pós-graduação e até por ser uma turma só PCO, não é, os objetivos eram muito congruentes, não é, o que ficou mais foi a questão do trabalho em equipe, buscando os mesmos objetivos, traçando aquelas metas, tentando chegar naquilo ali, até nos trabalhos que eram feitos, trabalhos em conjunto, então acho que o mais importante para conseguir sucesso em qualquer coisa que eu faça é dedicação. E como era uma turma só PCO você já conhecia as pessoas, então em questão de duas semanas já estava todo mundo íntimo, tinha happy hour, então favoreceu muito a criação de grupos, dentro da sala, tinha um ou outro que se excluía um pouco, mas eu acho que na média e uma média até alta, as pessoas eram interessadas e compromissadas com aquilo ali.(entrevistado 5)

Quanto ao segundo aspecto considerado nas interferências no treinamento, buscou-se conhecer as características do programa de treinamento. Algumas das contribuições foram formalmente perguntadas em questionários ou entrevistas, mas a contribuição dos participantes da pesquisa foi além. Assim, sobre o Desenvolvimento de Talentos, pode-se dizer que, em relação à seleção, procurou atender ao objetivo de a quem treinar, abrindo o processo a qualquer funcionário dos diversos departamentos da empresa que estivesse dentro dos requisitos específicos de não serem gerentes, não terem participado de outro curso promovido pela empresa nos últimos dois anos, entre outras cláusulas.

O processo de seleção variou pouco de um curso para outro, incluindo em todos eles uma prova de interpretação de texto, redação, entrevista e análise de currículo e, na última turma, uma dinâmica de grupo. O próprio fato de terem participado de um processo de seleção como o desse curso e terem sido aprovados já era um diferencial dentro da empresa.

Não é só isso, pelo fato de você ter participado de um processo seletivo dentro da sua companhia, ou seja, você passou por uma seleção na hora que o seu chefe assinou, você passou por outra seleção na hora que vocês aplicaram a prova para a gente, - tinha quatrocentos empregados aqui no dia dessa prova, saíram sessenta. Depois teve uma entrevista para saírem os trinta. Só por você ter passado nesse processo, as pessoas te vêem de uma forma diferente (entrevistado 8)

Os entrevistados afirmaram que não houve participação da empresa em momento algum desde a seleção. Apenas as chefias assinavam, tomando consciência de que seu funcionário estava participando do processo seletivo e, depois, do treinamento, nada mais.

Seleção: prova de redação, interpretação de texto, entrevista, dinâmica de grupo - selecionados para a última turma,: depois da prova zerou tudo de novo e tinha dois ou três por vaga, só para essa turma houve entrevista e dinâmica de grupo. A empresa não participou da seleção, durante o curso inteiro, a única participação foi liberar as pessoas.(entrevistado 2)

A seleção foi considerada bem feita, pois de fato conseguiu escolher pessoas voltadas para o crescimento pessoal e profissional e com perfis adequados para um novo reposicionamento, ainda que potencial, na empresa.

...a seleção foi, de um modo geral, foi cumprindo o objetivo mesmo: as pessoas foram selecionadas, foram bem selecionadas, de um modo geral eram pessoas assim como nós falamos, pessoas assim motivadas, não é, e que tinham demonstrado interesse no curso. e um bom nível não é,... e, vamos dizer assim de informação e mais, de um modo geral... (entrevistado 5)

Na seleção eram avaliadas habilidades e prontidão para leitura e não aspectos técnicos das áreas de formação específicas dos participantes, capacidade de fazer relações entre fatos e fenômenos, estruturar idéias e comunicá-las.

...processo de seleção? ...a meu ver, pelo que eu pude ver passaram aqueles que tinham trânsito num conhecimento mais discursivo. Tinham hábito de ler porque a prova ela foi toda conduzida em interpretação de texto e redação sendo que redação pegou até aquele conceito de inteligência naquele, na própria etimologia não é? Do latim interlegere, que é a capacidade de estabelecer correlação entre duas coisas distintas. Salvo engano a prova de redação você pegava dois elementos e estabelecia ligação entre eles, é o tipo de pensamento que se exigiu e eu acho que para quem vai estudar esse tipo de curso ele tem que ter isso sim.(entrevistado 1)

O programa do curso Desenvolvimento de Talentos foi amplamente divulgado na empresa durante os quatro anos, a partir de antes da primeira turma, e no período de realização do mesmo; todas as áreas tinham conhecimento de sua existência. Em alguns casos percebeu-se até uma forte competição pelas vagas; em outros, a gerência se sentia prestigiada por ter funcionários aprovados. Houve ainda casos de pessoas que chegaram a participar das provas de seleção, mas não foram aprovadas.

Tive apoio da minha gerência na época, porque existia uma certa, na superintendência que eu trabalhava, ...em termos de status, ela não tinha status em relação à que eu trabalho hoje, por exemplo. E, como a de hoje é maior, e em termos de reconhecimento, por exemplo, tem um reconhecimento maior, ou seja, como na superintendência tinha uma vaga só, existia um certo status por gerente, para a gerência, para aquela gerência que conseguia aprovar um funcionário para ela, que trabalhava para ela. Então houve muito apoio da minha gerência, tanto que quando eu passei, meu gerente ficou até mais feliz que eu,...fiquei satisfeito, mas eu num, quer dizer, fiquei satisfeito, ele ficou engrandecido. Ou seja, houve um apoio para eu participar. (entrevistado 9)

A tabela 19 mostra que 94% dos participantes tomaram conhecimento do programa do treinamento antes de sua realização e apenas 4% responderam que não conheciam todas as suas características anteriormente. Era divulgado e bem conceituado, sendo seus candidatos selecionados vistos como pessoas realmente "talentosas", pelo simples fato de terem sido aprovadas na seleção. As disciplinas, a formatação do curso, o nível de professores e a adequação ao interesse dos funcionários de se habilitarem para ocupar cargos gerenciais tornavam esse treinamento bastante conhecido e concorrido na PCO.

...a oportunidade. A oportunidade que existia na casa, essa oportunidade eu já conhecia, algumas pessoas que já tinham feito, e falavam que o curso era muito bom.(entrevistado 4).

TABELA 19 : Conhecimento das características do programa antes de seu início

	Frequência	%
sim	62	93,9
não	4	6,1
Total	66	100,0

Fonte: dados de pesquisa

Era, para a grande maioria, uma oportunidade importante a ser aproveitada e comprovadamente valorizada dentro da PCO, pois todos tomavam conhecimento através de cartazes, folders, avisos nas diretorias. E mesmo em relação aos funcionários do interior, a divulgação existia a contento, pois foram muitos os funcionários de fora de Belo Horizonte que fizeram o curso.

Esse programa era um programa bem difundido na empresa, com certeza todo mundo sabe dele. Agora até deu uma parada, não é, mas a essa época ele era divulgado na empresa toda, é...afixado nos quadros de aviso... hoje em dia você manda é...você tem uma área de comunicação na empresa, manda essa informação para todo mundo, e a gente até que trabalha em BH tem mais facilidade, mais acesso por conhecer outras pessoas que já tinham feito o curso, mas em termos de divulgação eu acho que o curso é bem divulgado. Só de passar na seleção, dentro da PCO já fazia um diferencial, não é? (entrevistado 4).

Na percepção de chefias, especificamente em relação ao programa do curso de Desenvolvimento de Talentos, 80% dos chefes tomaram conhecimento dele antes do início do mesmo; 20% responderam que não tinham conhecimento anterior, como mostra a tabela 20. Segundo entrevistas realizadas com os participantes, o programa foi amplamente divulgado na empresa e o departamento que tivesse funcionários aprovados era até destacado, a chefia era valorizada, como dito anteriormente.

TABELA 20: Conhecimento do programa antes do início do mesmo

	Frequência	%
sim	31	79,5
não	8	20,5
Total	39	100,0

Fonte: dados de pesquisa

Aconteceu até mesmo um receio de alguns participantes de que seus chefes respondessem sobre sua participação no treinamento e posterior atuação, tamanha a dificuldade de aceitação para a participação no curso.

Não sei se seria interessante ele responder como chefe. Ele tinha conhecimento do curso e podia até ter concorrido. (entrevistado 2)

Como treinamento, o curso Desenvolvimento de Talentos pretendia desenvolver conhecimentos técnicos, habilidades relacionais e gerenciais e ampliar o campo de atuação dos participantes. A empresa pretendia, como dito no documento de autorização, preparar potencialmente profissionais para assumir posições gerenciais futuramente. A PCO

...visava identificar, de forma sistemática e orgânica entre seus empregados ocupantes de cargos de nível universitário, aqueles que estivessem clara e objetivamente interessados na construção e consolidação de suas carreiras profissionais e que pudessem potencialmente contribuir e influenciar os rumos da empresa. (Folder de apresentação do curso aos funcionários da PCO)

Em termos do programa, de forma geral os ex-alunos apontam características essenciais para o desenvolvimento pessoal e profissional, como o bom atendimento em conteúdo, disciplinas bem ministradas e de peso no que se refere a noções de gerenciamento, melhoria de nível de trabalho.

Quanto ao material usado e à metodologia, mencionaram o bom nível e a oportunidade de terem as apostilas posteriormente para consultas e estudos. Mesmo tendo aproveitado o curso, poder contar com as referências estudadas de forma sistemática era muito importante para o dia-a-dia de trabalho.

Ah, eu gostei muito, gostei muito principalmente do material do curso. daquele que eu levei para casa e está lá, assim, que eu leio. Achei super-rico.(entrevistado 2)

Foram destacados aspectos como o nível de professores da UFMG, a qualidade do material usado, a qualidade dos cursos em termos de conteúdo e metodologia.

Em que aspectos? Apostilas bem feitas, é, muito melhores que as da Fundação Getúlio Vargas, não é pouco melhores não, é, muito melhores. Professores bons, é motivador. Esse que eu considero o destaque mesmo nas outras disciplinas que não me marcaram, sabe? Que eu não consigo me lembrar aqui, é, já se vão quatro anos, mas foram disciplinas consistentes. É...(entrevistado 1)

as apostilas muito bem feitas, Eu falo que a UFMG é muito, não é pouco não, é muito melhor ...(entrevistado 5)

Queixaram-se, entretanto, das dificuldades na orientação para a monografia. Esse item foi menos explicitado no contrato entre a PCO e a FACE e, em respostas abertas a questionários e entrevistas, foram muitas as observações negativas, como por exemplo, a falta de tempo do orientador, a dificuldade de se desenvolver trabalho acadêmico depois de terminadas as aulas de maneira conjugada com o trabalho, a falta de apoio da PCO após a realização da monografia ainda que ela fosse sobre assunto pertinente à área de atuação do participante, o despreparo para escrever a monografia.

..aí quando eu fui, para a UFMG, que eu comecei o curso, eu gostei muito, sabe, gostei muito teve um momento que foi catastrófico, da monografia, mas foi um tópico isolado num curso que eu achei muito bem estruturado...(entrevistado 2)

...eu tive esse problema que eu gostaria que isso fosse,... tive com meu orientador, meu orientador num...chegamos a entrar em choque e foi um choque pesado ... e ia entrar na, na, junto dos organizadores para que verificassem isso. Eu desisti por duas maneiras: corporativismo da universidade e segundo que eu dependia dele para a nota.

De forma geral, os alunos sentiam necessidade de buscar orientação para bibliografia, para a estruturação do tema e da escrita, para discussão de tópicos relacionando-os com as questões

específicas da PCO e no sentido de poderem aproveitar da melhor maneira a oportunidade de estar desenvolvendo um trabalho científico. Estavam satisfeitos de poderem concluir um curso na UFMG, mas queriam fazê-lo da forma mais proveitosa para sua vida profissional e sabiam que, para isso, deveriam aprender mais com os orientadores.

O que aconteceu foi que ele me orientou muito pouco, tá? Ele não mandava discussões, eu fiz a minha monografia e ele me deu 90. Aí eu liguei para ele igual estou conversando aqui com você, querendo saber, ele virou para mim e falou assim: se eu tivesse te dado 100 você não estaria me ligando agora para saber não, não é? Aí eu falei: você está falando com um profissional, aí...é, deu aquele mal-estar. Aí acabou o mal-estar, ninguém falava mais nada, ele me disse que eu tinha desmotivado, que eu tinha mudado de assunto, que o meu trabalho falhou na parte de formatação, isso falhou mesmo, é verdade, tinha uma figura, não tinha coisa, falhou mesmo ... e o que mais me chamou a atenção é que são administradores de empresa. (entrevistado 1)

As questões específicas do curso, em alguns casos, se confundiam com questões de relacionamento pessoal e algumas delas tiveram como consequência um prejuízo na orientação da monografia.

...eu fiquei sem dormir com o atendimento dele. Aí eu falei, não, você quer saber de uma coisa, ele já entregou a nota e outra coisa, é o corporativismo da UFMG, então, já que você está fazendo uma avaliação e em alguma coisa vai chegar, pode até expor, olhar assim uma parte mais pesada do que eu estou falando, mas que a universidade tem que tomar cuidado com o orientador... A queixa pelo orientador foi generalizada, pela ausência, pela falta de tempo; atrevimento parece que foi esse, sabe, ...(entrevistado 1)

De forma geral a queixa recaía sobre a questão do tempo e da dificuldade para se fazer um trabalho acadêmico, para muitos pela primeira vez, sozinhos.

Muitas vezes o professor não estava acessível para você, não é, porque o tempo dele era curto também, tinha outras atividades e tal, para você ter uma idéia, eu entreguei minha monografia com duas visitas só que eu fiz ao meu orientador e foi entregue, então assim acho que seria um ponto, não acho que foi determinante para atrapalhar, mas foi um ponto. Poderia ter sido melhor.(entrevistado 10)

Lembrando aspectos importantes da influência do programa nos resultados de treinamento, pode-se perceber que ele atendeu bem no que diz respeito a conteúdo, objetivos e até mesmo métodos de aula, mas deixou a desejar em relação a questões de relacionamento com alguns professores e às necessidades de atenção dos alunos para suas questões de pesquisa durante o período de elaboração do trabalho final.

Algumas disciplinas foram especialmente valorizadas como Finanças, Marketing e Recursos Humanos, aspectos interrelacionais. Estavam bastante próximas das necessidades profissionais e serviram para ampliar a visão sobre a empresa, negócio, possibilitando perspectivas de crescimento pessoal e profissional, grandes metas da maioria dos participantes. Entendem o tempo de curso e a contribuição dada por ele como muito importante na formação profissional e como experiência para a vida em equipe, principalmente.

Finanças foi uma coisa muito importante para mim também. Oh, o contato com o Marketing foi também assim, pontos muito importantes e para compor essa base toda, a gestão de RH foi uma cadeira muito importante também.... há uma certa repetição que, quando ela é bem feita, contextualizada em determinados assuntos, é uma repetição que eu acho muito válida.... Foram disciplinas que eu considero felizes, tá? (entrevistado 1)

Eu achei que era uma oportunidade primeiro de ter o curso pago, segundo, oportunidade de aprender outras matérias, outros assuntos que eu não tinha nenhuma informação, como Marketing, Gerência de pessoas, Finanças, até finanças eu achei que era uma oportunidade de eu aprender. E assim, se não for útil aqui dentro, pode ser útil lá fora. Então foi por isso... não fiz com expectativa nenhuma de conseguir um retorno não! (entrevistado 3)

Segundo percepções de entrevistados, as disciplinas vieram a suprir necessidades específicas de suas tarefas diárias e puderam preencher expectativas de ampliação de alternativas de trabalho, avançando para campos menos técnicos e próprios da formação profissional inicial dos participantes.

O curso ele aborda questão de Marketing, RH e até economia, não é? A gente presta consultoria para os clientes, então assim, se fosse eleger aí o assunto mais importante seria Marketing, é, seria Marketing, creio que foi Marketing e Recursos Humanos, você acaba lidando muito com pessoal, principalmente agora que eu estou no interior. Assim, a figura do RH lá é muito centralizada no gerente, não é, e nos assessores dele., que no caso somos nós. Aqui em BH é um pouco diferente, aqui você tem a figura de Recursos Humanos, o RH tem uma superintendência de RH, então, é, isso é melhor, fica mais bem definido aqui. Mas acho que o Marketing junto com o RH foi o forte. (entrevistado 4)

Percebe-se ainda em muitos casos a importância dada pelos ex-alunos aos conhecimentos adquiridos, reforçando a sua empregabilidade de acordo com condições mais atualizadas de mercado e podendo aumentar, por sua participação na empresa, a competitividade da mesma, objetivo claro da empresa ao investir em treinamentos.

Em relação àquilo que poderia ser modificado, comentaram do tempo, da necessidade de o aluno estar atento às questões interdisciplinares do curso, das relações entre todas as disciplinas como determinantes na formação gerencial, além da melhor orientação da monografia, como já comentado anteriormente.

...então eu até acho que o curso ele pecou um pouco, as coisas ficaram um pouco soltas....você estava trabalhando com pessoas que tinham uma formação, engenharia, administração, economia,...estava muito pulverizado aquilo ali, ... a pós-graduação, o período é muito curto, para você aprofundar em qualquer tipo de coisa...a característica mais importante seria ensinar a ligar, conectar essas diversas áreas, com objetivo de formar um gerente. Então isso ficou muito por conta do aluno, inclusive o desempenho de algumas pessoas que mesmo você fazendo uma seleção onde você prefira pessoas que tenham perfis o mais homogêneo possível, chegou um ponto de ter pessoas que não associaram muito bem essa questão, até porque talvez não tinham interesse nisso aí, mas eu acho que o curso pecou um pouco no juntar essas coisas, sabe? De como é que faz isso, sabe? Eu acho que era visão integrada.(entrevistado 5)

As notas de avaliação dos participantes da turma de 1997 foram conceito A em oito matérias, em duas os alunos obtiveram proporcionalmente A e B e apenas em uma disciplina foram dois As, quatorze Bs e dez Cs. Na turma de 1998, em oito matérias os alunos obtiveram conceitos A, e em

três matérias os conceitos variaram entre A e B, apenas um aluno tirou D em uma disciplina. Na turma de 1999, em oito disciplinas os conceitos foram A, em três aconteceram poucos Bs, cinco Cs e dois Ds. A turma de 2000 teve apenas A em sete disciplinas, em uma delas houve uma predominância de Bs, em duas aconteceram alguns Bs e maioria de As e em uma matéria aconteceram A, B, E e até F. As notas A referem-se ao intervalo de 90 a 100, B ao de 80 a 89, C de 70 a 79, D de 60 a 69 e assim por diante.

Voltando à teoria, para se avaliar um treinamento, toma-se como uma das referências o nível de reação, que envolve a satisfação do funcionário com o treinamento que, nesse caso, foi clara. Apesar de algumas queixas, elas foram mais pontuais e não chegaram a prejudicar a satisfação dos treinandos em terem participado do curso, muito pelo contrário.

No segundo nível, o da aprendizagem, na opinião de ex-alunos e também da grande maioria de chefes, os objetivos foram atingidos e puderam ser observadas grandes diferenças na atuação dos participantes em relação ao aproveitamento nas diversas disciplinas.

Fazendo uma análise desse rendimento, pode-se perceber que a turma de 2000 apresentou variação maior de notas, com menor rendimento no total. O melhor total foi o da turma de 1999. É importante lembrar que esta foi, na fala de entrevistados, a turma mais integrada e até com rituais próprios e a que mais mencionou a rede de relacionamentos interpessoais nas entrevistas. Era também uma turma com muitas pessoas insatisfeitas com o trabalho antes da participação no curso, e com mais vontade de tentar mudanças de rumo profissionalmente. Coincidentemente foi também a turma em que mais gente se dispôs a colaborar nas entrevistas, tendo que ser feito um corte dentre as ofertas, pois já não havia mais necessidade de informações dessa natureza referentes à mesma turma.

Pode-se observar que, mais uma vez de volta à teoria, foi na turma na qual se observaram maiores índices de notas que as pessoas tiveram oportunidade de mostrar e aplicar o que aprenderam no treinamento em seus cargos, ou seja, aconteceu mais transferência, entretanto em vários desses casos, não na mesma função exercida anteriormente, pois dessa turma surgiram muitos casos de alterações de tarefas, setores, chefias e cargos também.

Eu vejo assim, é, na minha turma eu percebi as pessoas muito insatisfeitas com o lugar onde estavam. Isso foi uma característica da nossa turma. Então, assim, foi como se desse uma sacudida e todo mundo se assentasse.(entrevistado 4)

Fazia parte dos rituais dessa turma os cafés da manhã que se transformaram em cafés temáticos, o que ajudou a aumentar o relacionamento entre a turma e entre a turma e as pessoas da faculdade. Eram situações bastante marcantes, pois todos os entrevistados da turma fizeram referência positiva a elas.

...é na segunda-feira que a gente chegava, cada um que vinha de sua casa, de sua terra, seja lá de onde fosse, trazia alguma coisa pessoal, para fazer um lanche, fazia um café da manhã. Só que esse café da manhã era um lanchão, não é, porque ele durava o dia inteiro, então, muitas vezes a gente nem almoçava, a gente ficava só no café. Então a gente montava, a UFMG montou, virou assim, uma farra na UFMG, o pessoal vinha de outros lugares para tomar café com a gente. Nós montamos do lado de fora, assim, uma mesa enorme, e cada um levava, trazia de tudo, então tinha um "jeca" que trazia o leite da fazenda não sei qual, o "jeca"⁶ que trazia o queijo não sei de onde, o outro "jeca" trazia o rocambole de não sei onde, que é famoso, e cada um trazia uma coisa, os daqui também levavam e no final das contas isso começou em abril, março, não é, foi o início do curso, quando foi em junho, mais ou menos, nós fizemos nosso primeiro café da manhã temático, ah, é festa junina, vão fazer e, daí para frente, todos os cafés da manhã foram temáticos, então teve dia das crianças, teve halloween, então assim, era só porcaria que tinha no dia das crianças, então era bolo, biscoito, chocolate, bala, pirulito, língua de sogra, sabe, então, assim, era muito agradável.(entrevistado 4)

Alguns alunos foram de opinião que a turma deveria ter sido apenas de funcionários da PCO, outros acharam que, se houvesse uma mistura de organizações, haveria maior ganho. Teriam entendido o sentido do investimento da empresa?

⁶Observação: na turma de 1999 eram chamados de "jecas" os colegas que não eram de unidades da PCO em Belo Horizonte. Era um apelido carinhoso, tido como manifestação de afeto.

É, eu acho que quando você faz um grupo de uma empresa só, você corre o risco de as pessoas desenvolverem trabalhos especialistas, não é, porque a visão ela fica um pouco mais restrita. Mas no caso eu acho que, se fosse a turma meio a meio, por exemplo, teria ganhos também que você estaria diante de outros profissionais, tal, mas eu acho que pelo fato de ser uma turma só PCO ela teve mais pontos positivos do que negativos, foi melhor favorecer a integração dentro e como eu te falei, lá dentro daquele grupo todo mundo vestia a camisa da PCO, então era mais fácil você até conseguir reunir as pessoas, o compromisso, aquela questão do compromisso eu acho que se fosse muito pulverizado, um daqui outro lá eu acho que teria alguns ganhos, mas eu acho que esses ganhos não compensariam.(entrevistado 2)

O treinamento pôde ser realizado também em razão de forte contribuição da empresa, ou seja, pelo suporte organizacional. Em relação ao apoio dado pela empresa para a realização desse treinamento que apresentava características especiais, foram especialmente apontados como facilitadores do sucesso do Desenvolvimento de Talentos: o pagamento do curso pela empresa, 41%, e a liberação do horário de trabalho, 39%.

Especialização paga, queria melhorar minha formação se não para a empresa pelo menos para fora dela, meu currículo ia estar melhor, não é? E adquirir conhecimento mesmo, eu achava interessante, ter conhecimento de outras áreas que não fosse engenharia. Porque esse treinamento é superdiversificado, esse curso: marketing, finanças, gestão de pessoal, tudo tinha interesse.(entrevistado 8)

...primeiro lugar: o curso foi dado pela empresa com possibilidade de no horário de trabalho eu me deslocar e ter sossego para fazer o curso. Eu tive sossego para fazer o curso, eu tive apoio dos meus colegas, porque quando eu não estava lá meus colegas estavam fazendo meu trabalho. Eu devo, eu agradeço muito a eles por isso, tá? Todas as vezes que eu precisei sair na UFMG para conversar com meu orientador, eu não tive problema nenhum. (entrevistado 1)

Julgam os entrevistados terem sido decisivas as características de pagamento integral do curso e liberação do horário de trabalho. Em sua percepção, muitas pessoas que fizeram o treinamento não teriam condições financeiras de custear um curso desse preço e nesse nível, pois os orçamentos familiares, de uma maneira geral, são bastante justos e não comportam despesas extras desse volume.

Talento o que eu achei fundamental foi a liberação do horário, uma semana por mês você por conta daquele curso, e não ser dentro das dependências da empresa. E outra coisa que eu acho também importante, que é muito fundamental, a credibilidade da instituição que desenvolveu o curso. Uma coisa é você chegar com uma especialização na Universidade Federal de Minas Gerais, no CEPEAD, ele tem um peso diferente das outras instituições. Então eu acho que a empresa, a PCO em si, na minha opinião essas três condições elas são fundamentais: a escolha de instituição de credibilidade, a disponibilidade, ah, e principal, a gente não paga nada! (entrevistado 8)

Também foram apontados como facilitadores do processo: o fato de, apenas por participar da seleção e/ou curso, o funcionário passar a ter um destaque na empresa, 5%. O curso ter sido um incentivo às inovações em idéias e/ou formas de trabalho, 5%.

Ter sido oferecido o material para o curso, 4%. A participação no treinamento funcionar como convite à participação em reestruturações internas, 2%. Poder levar para o trabalho material/conhecimento para aplicação do que foi aprendido, 1%. Outros fatores, entre eles boa divulgação do curso, capacitação em gestão, 1%. Menos de 1% dos respondentes consideraram importante a promessa de melhorias de cargo. Não foram apontados os itens de promessas de melhorias salariais ou oferta de maquinário especial para o trabalho, como mostra a tabela 21:

TABELA 21 : Apoio da empresa para realização do curso

Características	Frequência	%
Pagamento do curso	59	40,7
Liberação do trabalho	57	39,3
Destaque de alguns funcionários para participação no programa	8	5,5
Incentivo a inovações em idéias e/ou formas de trabalho	7	4,8
Oferta de material para o curso	6	4,1
Convite para participar de reestruturações internas	3	2,1
Oferta de material para o trabalho que permitisse aplicação do que foi aprendido	2	1,4
Outros (boa divulgação do curso, capacitação em gestão)	2	1,4
Promessa de melhorias de cargo	1	0,7
Promessa de melhorias salariais	0	0,0
Oferta de novos maquinários para o trabalho	0	0,0
Total	145	100,0

Fonte: dados de pesquisa

Com relação ao horário, por questões de trabalho em outro horário, de problemas familiares, pessoais, ou ainda por cansaço e diminuição da produtividade, as turmas não teriam contado com a participação e o envolvimento de vários alunos importantes, pois estariam de alguma forma impedidos e não teriam feito o curso.

Pelas minhas questões, pela minha situação particular, eu tenho grande interesse sempre em fazer cursos de especialização, mas tenho dificuldade de sair de casa, eu já sou muito ausente em casa e...e a possibilidade de...de fazer um curso desses seria somente à noite e eu não me sentiria bem fazendo isso. E a PCO veio me proporcionar tudo que eu queria. Além de realizar o curso no horário de trabalho, ainda ela pagou o curso. então não tenho que...foi perfeito! Além do mais, na área do meu interesse, não é? A especialização foi na área do meu interesse, então, foi tudo perfeito! (entrevistado 4)

Como uma das características do programa era ser realizado em horário de trabalho, a empresa dispensou os participantes uma semana de trabalho por mês para que pudessem estar na faculdade desenvolvendo e se dedicando exclusivamente ao curso de treinamento. Perguntados sobre as interferências concretas desse afastamento temporário, 18% dos respondentes perceberam que aconteceram prejuízos em relação ao desenvolvimento do trabalho, entretanto, 82% não concordaram. Alguns tinham seus trabalhos cobertos por colegas, outros faziam serviço a mais nas três semanas que estavam na empresa e ainda houve quem percebesse que, no setor, aproveitavam da ausência temporária do funcionário para mostrar que sua presença ou não no setor não fazia diferença.

. .. o curso foi dado pela empresa com possibilidade de no horário de trabalho eu me deslocar e ter sossego para fazer o curso. Era só mesmo o equacionamento das minhas tarefas.(entrevistado 1)

Isso pode ser comprovado pelos dados da tabela 22 e pelas afirmativas em entrevistas.

TABELA 22: Prejuízo no trabalho pela ausência temporária

	Frequência	%
Sim	12	18,2
Não	54	81,8
Total	66	100,0

Fonte: dados de pesquisa

Uma dificuldade que eu tive no curso, a área que eu trabalhava na época era uma área muito desfalcada de pessoal, é...a semana que eu ficava liberado para fazer o curso, eu ficava disponível para fazer o curso, mas nas outras três semanas do mês eu trabalhava quatro semanas em três. Então eu não via, eu ficava sempre preocupado e as coisas que tinham datas para serem entregues eu tinha que antecipar, para depois eu ir para o curso. Então o meu compromisso com a PCO ele tinha que ser cumprido num prazo menor. E eu, por ter outra atividade ou não podia ficar além do meu horário, então eu tinha que me desdobrar, tá, eu ralei! Em outras palavras, mas eu acho que valeu à pena.(entrevistado 11)

De acordo com a tabela 23, as chefias constataram que a ausência temporária, uma semana por mês, para realização do curso de Desenvolvimento de Talentos durante um ano por seus funcionários não trouxe prejuízo para o trabalho, 85%. Encontram-se entre os que perceberam prejuízos 15% dos superiores. De forma geral, esse resultado também está de acordo com as respostas dos treinados e pode ser confirmado pelas entrevistas.

TABELA 23: Prejuízo de trabalho pela ausência temporária no treinamento

	Frequência	%
não	33	84,6
sim	6	15,4
Total	39	100,0

Fonte: dados de pesquisa

Em entrevistas, os ex-alunos apresentaram vários fatores que contribuíram para participarem de um curso como esse. Além dos mais apontados, a oportunidade de pagamento e a liberação do horário de trabalho, naturalmente vindo ao encontro da vontade de crescer profissionalmente, muitos citaram a importância da idoneidade da instituição que ministrava o curso.

Olha, eu, a primeira coisa que mobilizou foi porque eu ... sabia que, assim, a importância desse tipo de cultura no momento da minha carreira, .eu sabia que eu precisava de fundamentação na área de Administração. Isso me chamou a atenção porque falava de gestão estratégica, que era uma

coisa que me interessava, tinha a chancela da UFMG, que é uma coisa muito forte, e outra coisa, eles faziam um concurso para o qual eu não fui penalizado em nada e corria o risco de fazer um curso desse de graça. É, e não é só isso não, olha que quanto privilégio: a empresa me dava tempo para eu fazer esse curso. então foi um privilégio, grande oportunidade. E eu sabia a importância que esse curso poderia ter.(entrevistado 7)

Os fatores de apoio da empresa para a realização do curso foram assim percebidos pelos chefes: 31% acreditam que o pagamento integral do treinamento pela empresa favoreceu enormemente; 29% atribuem o alto índice de procura e participação à liberação do horário de trabalho; 17% acham que a empresa demonstra incentivo a inovações em idéias e/ou formas de trabalho; 15% acham que a participação no programa destaca o funcionário dentro da empresa e isso motiva para a participação; 4% entendem que a oferta de material como suporte para o trabalho ajudou. Não se pode considerar significativas as outras formas de incentivo e apoio da empresa citadas no questionário devido à baixíssima opção pelos respondentes, como mostra a tabela 24 .

Esses dados conferem com as repostas dos ex-alunos para quem, também, a liberação do horário de trabalho e o pagamento integral do curso foram os que mais ajudaram na viabilização do curso para vários funcionários. Os participantes realçaram mais seu interesse por crescimento profissional.

TABELA 24: Apoio fornecido pela empresa (chefia)

Características	Frequência	%
Pagamento do curso	35	31,3
Liberação do trabalho	32	28,6
Incentivo a inovações em idéias e/ou formas de trabalho	19	17,0
Destaque de alguns funcionários para participação no programa	17	15,2
Oferta de material para o trabalho que permitisse aplicação do que foi aprendido no curso em seu cargo	5	4,5
Outros	3	2,7
Oferta de material para o curso	1	0,9
Promessa de melhorias salariais	0	0,0
Promessa de melhorias de cargo	0	0,0
Oferta de novos maquinários para o trabalho	0	0,0
Convite para participar de reestruturações internas	0	0,0
Total	112	100,0

Outros: salário, cargo, não promessa

Fonte: dados de pesquisa

Entretanto entrevistados se queixaram de alguns chefes resistentes à participação de seus funcionários no programa. Tentaram impedi-los ou fazê-los adiar a oportunidade. Pode-se pensar que, como houve resistência de alguns gerentes em assinar a ciência de que seus funcionários estariam fazendo a seleção para o treinamento, alguns não estivessem de fato sabendo do que se tratava, mas outros podem ter simulado desconhecimento para não ter que se comprometer, na opinião dos entrevistados. É fato que, de acordo com as entrevistas, algumas chefias deram apoio maior, outras deram apoio razoável e outras ainda tentaram impedir a participação do funcionário ou negando a participação na seleção, ou não o apoiando em termos efetivos de necessidades no período de realização do treinamento.

Boicote na minha seleção, boicote! Quando eu passei quis boicotar de novo para eu não fazer o curso. Aí depois não, aí voltou ao normal. Aí foi e eu não tive mais dificuldade. (entrevistado 2)

Dificuldades para participar do curso: Não, não teve (entrevistado 7)

Segundo os entrevistados, surgiram, em alguns casos, dificuldades para participar do treinamento, como gerentes que não gostariam de ver seus funcionários em treinamento, trabalhos que estavam sendo desenvolvidos e que dificultariam a ausência do funcionário por uma semana todo mês, equipes que se constituíam de pessoas menos integradas e não se dispunham a colaborar com a saída temporária do colega, entre outros.

Eu tentei durante dois anos, no primeiro ano não passei nas provas e no segundo ano que eu passei. Tentei 98, 99 não pude entrar porque eu estava num projeto, plantação de assapê, e não dava para sair, eu não podia ficar saindo, não é, e a pós-graduação tomava uma semana no mês, não é? Então para mim não dava. Aí eu tentei em 98 não passei, tentei em 2000 fui aprovado e fiz o curso. (entrevistado 5)

As dificuldades existiam por motivos variados, inclusive posições pessoais de ciúme dos gerentes ou mesmo oportunidade de desmerecer o funcionário diante de uma conquista que ele poderia estar prestes a conseguir, entre outros, gerando sentimentos diversos. Pode-se entender aqui uma dificuldade de suporte da empresa por intermédio de seus gerentes, aspecto bastante determinante de transferência de treinamento, de acordo com autores da área como Roullier e Goldstein, Abbad.

... mas mesmo quando eu fiz a seleção, eh!, a minha chefia tentou me convencer de que não era um curso para mim. Que seria um curso para um possível gerente fazer, estavam descartando a possibilidade. Assim, eles tentaram me convencer de que não era um curso para mim. Falei não, essa é uma seleção que não leva em conta se eu estou na fila, não é, para assumir cargo gerencial nem nada. É uma seleção aberta, aberta. Foi assim! Não tive assim, nem esse suporte, não, não.(entrevistado 8)

... E quando eu passei e fui notificar, ele também, eh, esse gerente nem está mais na minha área, tá? O que ele respondeu, assim, na época eu até falei isso com ele, é, acho bom pôr até uma notação. Ele nem está mais aqui. Na época ele pensou assim um jeito de eu não fazer o curso. Ele tentou foi tirar de cabeça mesmo, achar um jeito de não fazer. Então você vê que não tinha interesse nenhum das áreas que os funcionários fizessem, não tinha, coisa que era completamente diferente nas primeiras turmas. Pois é, que eu acho que - talvez, deveria ser, você não sabe, mas deveria ser.(entrevistado 6)

Entrevistados arriscaram dizer que percebiam um receio dos gerentes de que os alunos do treinamento viessem a ter mais condições de ocupar cargos gerenciais e mesmo de haver algumas pessoas mais próximas que passassem a ter preferência por estarem desenvolvendo as habilidades necessárias.

Não sei se isso é também um pouco de medo das pessoas que ficavam num nível, num patamar mais alto, pois é, medo disso ter alguma inversão, é, não sei, não é?(entrevistado 10)

Em alguns casos foram apontadas dificuldades durante o curso, como ter que trabalhar a mais nas semanas que não eram do curso para cobrir tarefas, dificuldades com trabalhos de equipe, ocupar-se com trabalhos do curso em férias, ou mesmo dificuldade de lidar com a indiferença da equipe de trabalho e da PCO como um todo, entre outros. Pode-se perceber, entretanto, que sempre a motivação para o treinamento era mais forte e possibilitava solucionar as dificuldades encontradas.

Houve um apoio para eu participar e, durante a participação houve é, houve dificuldades, por exemplo, igual às que eu citei, de ter que trabalhar quatro semanas em três, e, e, compromissos pessoais que, que...reduziam

meu tempo e eu tinha que cumprir aquele resultado. Mas nada que tenha matado ninguém não.(entrevistado 11)

Na empresa, nem perguntas de como vai o curso, nem que matéria estava fazendo, fiz minha monografia sem assim interferência nenhuma, nem ajuda nenhuma.(entrevistado 2)

Normais, por exemplo, eu tive que viajar de férias fazendo trabalho, tive que, quando estava atarefado, estudar muito, estudar durante a noite, isso faz parte. São circunstâncias normais, não foram demasiadamente pesadas não.(entrevistado 9)

E, para alguns, depois do curso surgiram reações de chefias e/ou colegas. Outros ainda não sentiram nenhum tipo de barreira relacionada ao treinamento. Alguns entrevistados referiram-se a diferenças de características dos participantes das quatro turmas, sendo que, para eles, eram de maior destaque os das primeiras turmas.

...formação em engenharia e pós-graduação na faculdade federal, eu acho que é um diferencial. O mercado tem uma resposta diferente, e até dentro da empresa tem uma resposta diferente. Principalmente esse curso de Talentos, que ele era muito concorrido dentro da empresa. Tinha até uma brincadeira, não é, que as pessoas falavam que só as pessoas que eram bambambam é que passavam. E depois ficou assim: na primeira turma eram as pessoas boas mesmo, depois foi caindo um pouco,...(entrevistado 5)

De maneira geral, os entrevistados afirmaram não terem tido nenhum tipo de recompensa na empresa por terem feito o curso; alguns observaram reconhecimento de pessoas próximas de seu setor, outras pessoas falaram em percepções de indiferença e outras sentiram-se mais maltratadas por serem notadas diferenças em sua conduta e/ou conhecimento para desenvolvimento das tarefas.

Não, não, nenhuma. Muito pelo contrário, houve foi reconhecimento, e não houve nenhuma recompensa pelo curso, mas dificuldade, não!(entrevistado 9)

Foi opinião geral que, se fossem escolher novamente fazer o curso, fariam a escolha. Alguns não fariam modificações, outros alterariam algum aspecto. Vários se referiram à necessidade de se ter

uma continuidade do programa, a partir inclusive de uma avaliação dos aspectos positivos e oportunos para a empresa.

Eu acho que a pós-graduação mostrou a ligação entre as diversas áreas, acho que o fator, a característica mais importante dessa pós-graduação foi esse, foi ela ter conseguido te mostrar a relação que o RH tem com o Marketing, que tem com a economia, até na matemática financeira, eu acho que o fator mais importante foi esse intercâmbio, seriam os links, não é, você vai associando uma coisa à outra, ... E acho que é a tarefa mais árdua também, porque não é, cada disciplina ela é dada por uma pessoa, então, tem que ter uma coordenação muito grande...(entrevistado 8)

Ah, sem dúvida que valeu, faria de novo! Reconheço que valeu a pena, como eu acho que a empresa também reconhece que valeu a pena porque hoje eu trabalho numa área onde eu sou um dos mais novos no setor e, é até chato a gente falar da gente mesmo, mas eu consigo responder no mesmo nível dos outros que já estavam lá há mais tempo. ...(entrevistado 11)

Quando o treinado era bem recebido de volta, seus resultados mostravam-se diferentes, sua motivação era aumentada e sua contribuição efetiva para o departamento era notada, o que mais uma vez reforça a teoria de que o estilo gerencial e o suporte do grupo de trabalho são determinantes de bons resultados de treinamento. Foi bastante realçada entre os entrevistados a necessidade de programas como o Desenvolvimento de Talentos não serem eventos isolados, mas terem uma continuidade, ainda que em moldes apenas de manutenção do aprendido.

...Então eu acho que confiam em mim. Os mais velhos não ficaram com dificuldade para ver a oportunidade que tive porque a eles também foi dada a mesma oportunidade e, para onde eu fui, eu fui só bem acolhido lá.. Eu cheguei lá tranqüilamente, as pessoas me apóiam bem, tenho um relacionamento muito bom, só falo que para a empresa houve um ganho também. (entrevistado 8)

O programa em si, eu acho, devia ter uma continuidade do programa para as pessoas que tiverem problemas e têm interesse, é claro, de desenvolver outras habilidades mais específicas.(entrevistado 10)

Valeu, sim, faria de novo, com certeza!(entrevistado 6)

Ao analisarem as características da empresa consideradas positivas para nela se trabalhar, pode-se perceber uma forte correlação com os objetivos dos participantes ao procurarem o curso e também com suas perspectivas profissionais. Tem-se que, na opinião de ex-alunos, entre os diversos fatores para que uma empresa se torne atraente para nela se trabalhar, a possibilidade de se vislumbrar melhores condições de realização profissional foi considerado o mais importante, com 19% das respostas. Consideram que o sistema de promoção mais justo é atraente, 18%. Destacaram a empresa que propõe melhor salário, 16%. Buscam melhores oportunidades de inovação, 14%. Esperam amplas oportunidades de treinamento, 11%. Consideram importantes os planos de saúde mais adequados, 5%. Ter um bom conceito no país, apontaram 5% dos respondentes. Buscam melhores condições de estabilidade no emprego, 5% e melhores planos de aposentadoria, 4%. Entre outros motivos apresentados, 2% referiram-se ao bom potencial de formação profissional, igualdade de tratamento a sexos diferentes, treinamento adequado, reconhecimento, bom ambiente de trabalho e menor pressão no trabalho. Espera melhores condições de segurança, 1% dos participantes, o que caracteriza a amostra como claramente mais voltada para desenvolvimento pessoal, profissional, de carreira e com interesses em valores como justiça e atualização, como mostra a Tabela 25.

TABELA 25: Características desejáveis da empresa para se trabalhar

Características	Frequência	%
Melhores condições de realização profissional.	62	19,3
Sistema de promoção mais justo.	57	17,7
Melhor salário.	51	15,8
Melhores oportunidades de inovação.	45	14,0
Amplas oportunidades de treinamento.	36	11,2
Planos de saúde mais adequados.	17	5,3
Ter um bom conceito no país.	16	5,0
Melhores condições de estabilidade no emprego.	15	4,7
Melhores planos de aposentadoria.	12	3,7
Outro motivo (potencial de formação, igualdade entre Sexos, treinamento adequado, reconhecimento, bom ambiente de trabalho, menor pressão no trabalho)	7	2,2
Melhores condições de segurança.	4	1,2
Total	322	100,0

Fonte: dados de pesquisa

Os dados obtidos nas entrevistas e questões abertas nesse item reforçam a questão anterior, confirmando que o fator mais atraente de um local de trabalho é a possibilidade que ele oferece

de crescimento pessoal e profissional. Vale lembrar que o nível dos pesquisados é superior e muitos pretendem atingir cargos gerenciais mais elevados.

Na percepção das chefias, dentre os pesquisados, 19% dos respondentes apontam como característica fundamental da empresa, para nela se trabalhar, as melhores condições de realização profissional. Seguem-se 16% que buscam melhores salários e 14% que esperam melhores oportunidades de inovação e amplas oportunidades de treinamento. Acreditam ser importante a empresa ter um bom conceito no país, 9% e a mesma porcentagem de 9% quer um sistema de promoção mais justo. Planos de saúde mais adequados, 5% e outros motivos entre eles afinidade de valores, bom ambiente de trabalho, ética da empresa e desenvolvimento tecnológico, 5% dos respondentes. São menos procuradas as características de melhores condições de estabilidade no emprego, melhores planos de aposentadorias e melhores condições de segurança, de acordo com a tabela 26. Esses dados estão de acordo com os dados do questionário dos participantes, que, em sua maioria, também apontam como melhores características das empresas para se trabalhar a real possibilidade oferecida de crescimento pessoal e profissional.

TABELA 26: Características fundamentais da empresa para se trabalhar (chefias)

Características	Frequência	%
Melhores condições de realização profissional.	37	19,4
Melhor salário.	31	16,2
Melhores oportunidades de inovação.	26	13,6
Amplas oportunidades de treinamento.	26	13,6
Ter um bom conceito no país.	18	9,4
Sistema de promoção mais justo.	17	8,9
Planos de saúde mais adequados.	10	5,2
Outro motivo	9	4,7
Melhores condições de estabilidade no emprego.	7	3,7
Melhores planos de aposentadoria.	6	3,1
Melhores condições de segurança.	4	2,1
Total	191	100,0

Outro motivo: afinidade de valores, afinidade, bom ambiente de trabalho, entrosamento com empresa, ética da empresa, desenvolvimento técnico

Fonte: dados de pesquisa

Pode-se observar uma forte discrepância entre as características da empresa considerada boa para nela se trabalhar e as percepções da maioria dos treinados sobre a empresa, quando da volta para

o trabalho, após feito o curso. Quanto ao oferecer o treinamento, há concordância da necessidade, mas em relação a atendimento de expectativas dos funcionários pela organização, não há uma boa correlação.

Mais uma vez falando, não é, sob o ponto de vista assim, eu só te digo uma coisa: a minha função é a mesma desde 1997, continua a mesma hoje do ponto de vista assim, profissional, do pagamento, profissional, essas coisas. A expectativa era de ter pelo menos um reconhecimento, não é, do que a gente faz...do conhecimento que a gente tem... sob esse aspecto a PCO agora parece que vai fazer um trabalho nesse sentido, não é? Contratou uma consultoria, fazer uma requalificação, do quadro dos funcionários, no sentido de fazer assim um reenquadramento profissional, e a gente espera que seja realmente em função, não é, da capacitação, da qualificação profissional de cada um e até hoje isso realmente não aconteceu não.(entrevistado 4)

Há uma consciência de funcionários sobre a situação das empresas do setor elétrico de maneira geral e uma transferência desses problemas para as expectativas dos funcionários. O clima de incerteza, hoje, é mais destacado que propriamente a busca de realizações.

Em relação à empresa não, eu acho que o que tem acontecido hoje na PCO é, não é o caso específico da PCO, mas das empresas do setor elétrico brasileiro, é que o ambiente de incerteza é muito grande, então aquelas expectativas que tinha em relação à PCO, a PCO é uma empresa de reconhecimento nacional, ela a cada momento ela vem ficando mais fraca, não a empresa, a expectativa, porque o ambiente de incerteza é muito grande. Então pode ser que num novo ambiente ela não esteja competitiva como ela está hoje. E todas as ações que ela tem feito para mudar, para se adequar, pode ser que se revertam, em função até do quadro político que se terá. Em suma, as expectativas que eu tenho em relação à empresa, ou que eu tinha, hoje elas são mais incertezas do que expectativas.(entrevistado 11)

Foi considerada uma forma de apoio a possibilidade de os alunos discutirem em sala as questões específicas da empresa como modelos de explicações de professores ou mesmo como propostas de busca de solução mais aprimorada para problemas reais da PCO.

Olha, a PCO além da questão financeira, não é, dela ter pago o curso, dela ter dispensado do horário também, não é, porque eu vejo as pessoas aí, e era meu caso também, e eu já trabalhei e estudei à noite, não é, era

complicado pelo fato de você, ela tá te liberando lá do seu trabalho uma semana por mês. Então isso foi fundamental para o sucesso do curso. Outra questão também é, dentro dos trabalhos a gente utilizava muito material da PCO, 90% dos assuntos que colocavam em questão para você analisar, desenvolver um tema em cima era sobre questões dentro da PCO, acho que o objetivo da empresa era esse, não é, você estudar o processo, não é? (entrevistado 3)

Os funcionários dessa empresa mostram-se, de maneira geral, dedicados ao trabalho e comprometidos com ele. São disponíveis e motivados para o desenvolvimento pessoal/profissional. A tabela 27 pode demonstrar essa afirmativa. Além disso, nas entrevistas pode-se perceber que, quando indagados sobre o comprometimento em relação ao curso pago pela empresa, claramente se sentem mais compromissados por isso que se estivessem pagando o investimento pessoal do próprio bolso.

TABELA 27: Disposição à maior dedicação para o sucesso da empresa

	Frequência	%
sim	58	87,9
não	8	12,1
Total	66	100,0

Fonte: dados de pesquisa

...falo por muitas pessoas que fizeram o curso comigo: eu penso assim, se eu tivesse fazendo um curso igual o curso que você está fazendo, se eu tivesse pagando e tivesse com sono, eu vou embora para casa dormir. Agora, se alguém está pagando para mim, eu falo: eu vou ali fora lavar o rosto, e volto para cá porque o dinheiro não está saindo do meu bolso. E por não estar saindo do meu bolso, na minha opinião, eu tenho uma responsabilidade muito maior. E eu acredito que as outras pessoas viam dessa forma. Questão de consciência! Porque é uma coisa que a empresa está investindo em você e a gente tinha aquela expectativa, bom, se a empresa está investindo em mim, ela deve estar acreditando que eu tenho potencial para depois eu dar esse retorno para ela. E onde estaria esse retorno? Pode ser numa promoção. (entrevistado 10)

Assim como é percebido o investimento da empresa em seus funcionários.

E há investimento da empresa, é imenso, tem o centro de treinamento, você pega um currículo de alguém da PCO, a quantidade de cursos é impressionante. É então quer dizer o que que precisava além desse conhecimento técnico específico que o empregado da PCO de forma geral tem? Esse outro que é o discursivo para ele ter possibilidade de aproveitar mais o indivíduo.(entrevistado 1)

Passa-se então a descrever a percepção de motivação dos participantes para a participação no curso de Desenvolvimento de Talentos, considerando-se que a motivação para o treinamento é fator preponderante na avaliação de resultados. De acordo com Abbad e colaboradores (2001), a conscienciosidade e a ansiedade influenciam a motivação para a aprendizagem e resultados de treinamento. As pessoas selecionadas demonstraram ter características importantes, motivação e bastante consciência e intenção de realizar o treinamento em função de melhorias em sua qualidade de trabalho e com vistas a alterações na carreira dentro ou fora da empresa. Mostram-se comprometidas com a empresa e dispostas a se dedicar realmente a ela.

Quanto aos motivos que levaram os participantes a se interessar mais pelo programa, foram bastante destacados os aspectos de ser uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional, de ter sido pago pela empresa, acontecer no período de trabalho, durante o dia, e estar de acordo com o interesse de habilitá-los para assumir funções gerenciais.

Primeiro pela oportunidade, segundo pela possibilidade de continuar estudando, que eu gosto de estudar e terceiro por ter visto nesse programa uma oportunidade de ascensão profissional. Pelos três requisitos que me chamaram a atenção.(entrevistado 4)

Percebe-se nitidamente entre os participantes um desejo de fazer o curso para ampliar a esfera de atuação, ir além das questões específicas de sua formação, aumentar conhecimento, a partir da programação variada do treinamento, não necessariamente para aplicação na PCO. Lembrando os estudos feitos nesse trabalho sobre a influência da motivação para os resultados de treinamento, pode-se constatar que só participaram do curso pessoas com nível alto de motivação para fazê-lo.

Motivos que me fizeram procurar o curso: especialização paga, melhorar minha formação se não para a empresa pelo menos para fora dela, meu

currículo ia estar melhor, não é? E adquirir conhecimento mesmo, eu achava interessante, ter conhecimento de outras áreas que não fosse engenharia. Porque ele é superdiversificado, esse curso: marketing, finanças, gestão de pessoal, tudo tinha interesse.(entrevistado 6)

Esses motivos pelos quais se interessaram pelo programa coincidem com as características oferecidas pelo curso que foram preponderantes para o seu bom funcionamento, como comentado adiante.

6.1 . Percepção do treinamento na perspectiva de imagens interpretativas

Tomando-se como base as discrepâncias encontradas entre as percepções dos participantes e as dos gerentes de Recursos Humanos entrevistados, buscou-se, por meio de imagens, esclarecer alguns pontos decisivos para o entendimento da importância efetiva do treinamento e, em especial, do Programa de Desenvolvimento de Talentos, para a PCO.

Como forma de comparar concretamente essas percepções sobre investimentos em treinamento, usou-se de expressões em forma de imagem visual, ou seja, através de desenho simbólico representou-se a maneira de entender, hoje, o papel do treinamento para a PCO e, de certa forma, acabaram por apresentar também sua percepção do setor de RH da empresa.

Foi pedido aos dois gerentes de Recursos Humanos e a três ex-alunos entrevistados que tentassem fazer as representações gráficas que se encontram em anexo e que simbolizam, de forma bastante contrária, a visão dos funcionários e a do setor de Recursos Humanos sobre o lugar e a importância do treinamento e, de forma extensiva, do próprio RH, no processo de trabalho e na estrutura empresarial da PCO hoje.

Há grande diferença de interpretação do papel do treinamento. Essa diferença pode ser atribuída, em parte, ao fato de a empresa ser parte estatal e parte privatizada. Por outro lado, pode-se pensar no fato de o RH ser visto como um setor engessado e muito típico ainda da mentalidade inicial da empresa, rígida e com estrutura muito pouco flexível. Entretanto, na percepção dos gerentes do

setor, o momento atual reflete preocupação maior do RH com uma visão estratégica da empresa e uma participação mais efetiva do RH no processo decisório.

Eu estou achando que essa é uma tônica, inclusive as primeiras turmas acho que eles saíram do curso achando que iam mudar a PCO, iam ser o gorogodó e nada aconteceu. Então eu acho que eles murcharam, ficaram decepcionados, então quando nós entramos, nós já entramos assim com a bola bem baixa. Entramos sabendo muito bem que não era para esperar muita coisa. Inclusive na nossa palestra de abertura lá do curso, foi uma pessoa do RH que foi fazer a abertura lá para a gente. E essa pessoa falou que não sabia por que ainda estava sendo feito esse curso pela PCO, porque ela estava muito cheia de gente, velhos, com visão muito viciada, precisava era de oxigenar, era pôr gente nova e, provavelmente já seria o último ano mesmo, porque não fazia sentido. Então foi assim, nós já começamos com a bola bem baixinha.(entrevistado 2)

O RH aqui parece não estar observando muito essas questões de investimento! Acho que não, ele é bem engessado, não tem muita liberdade de agir, acho que pela própria estrutura da empresa, não é? Assim, bem, bem, como que eu falo? Bem enquadrado, acho que não tem muita liberdade de agir e aí eu acho que as pessoas que ficam muito tempo dentro da empresa, a tendência é a pessoa ficar assim no molde da empresa e aí,.. (entrevistado 2)

Fazendo uma análise dos dois polos de observação, pode-se concluir que, de fato, em matéria de visões, estão bastante controvertidas as percepções de funcionários da empresa que se submetem aos treinamentos e as dos gerentes de RH que definem as metas e identificam os investimentos da empresa para seus empregados. Assim, fica confirmada a idéia de que o treinamento em si é algo desejado, importante e necessário na percepção dos dois grupos, mas tem sido concretizado de forma controvertida por seus promotores e seus usuários. Dessa maneira, apesar de estarem adequados os métodos, de estarem motivadas as pessoas envolvidas, de haver características pessoais suficientes para levar adiante um curso de especialização como o de Talentos, de ter havido um investimento alto pela empresa, inclusive possibilitando abstenções e alterações de horários de trabalho, de ter selecionado bem seus treinandos e de ter buscado instituição idônea para ministrar as aulas, não houve possibilidade de se contar com resultados efetivos do treinamento, uma vez que atuavam em direções opostas as políticas da PCO e os interesses e necessidades de seus funcionários. Dito em outras palavras, pode-se questionar se de fato, a necessidade da PCO era de treinamento ou apenas de ajustes nas políticas de cargos e salários, de

modificações na estrutura interna, se não apenas, mas pelo menos junto com as propostas de treinamento pois, sem esse suporte, não se podem aplicar os conhecimentos, habilidades e atitudes apreendidos em treinamento, não se concretizando as demandas de desenvolvimento de funcionários e expectativas de produção da empresa.

Percebe-se, assim que, na condição de processo de treinamento, o Programa de Desenvolvimento de Talentos não atendeu às especificações relativas a avaliação de necessidades e nem de efeitos de treinamento, etapas importantes a serem observadas.

Com relação às características da clientela, destacam-se como fundamentais para a participação no curso, a comunicação pessoal e interpessoal, as habilidades de leitura e redação, o espírito aberto, a vontade de aprender e o sentir-se bem em trabalhar em equipe. Esses foram aspectos observados na seleção que foi considerada adequada.

O objetivo de preparar potencialmente profissionais para posições gerenciais futuras foi atendido. Contaram os participantes com material e metodologia apropriados para o desenvolvimento do programa. Atendendo bem em métodos de aulas, o Programa de Desenvolvimento de Talentos, entretanto, deixou a desejar no que diz respeito à orientação de monografias, tanto sob o ponto de vista de tempo dos orientadores como da própria falta de orientação para a elaboração de um primeiro trabalho científico individual.

Marketing, Recursos Humanos e Finanças foram as disciplinas mais destacadas em importância para aplicação posterior no trabalho, favorecendo, portanto, uma satisfação real dos ex-alunos pela participação no curso que, segundo eles, foi de grande proveito em termos de aprendizagem.

Foi percebido como suporte organizacional positivo o apoio anterior ao treinamento e durante o mesmo, com a liberação dos funcionários pela empresa em seu horário de trabalho com o pagamento integral do curso. Entretanto, pós-treinamento, foram notadas resistências de chefias e a não-recompensa material e, em muitos casos, até mesmo a ausência de reconhecimento ou de aproveitamento do que foi aprendido, trazendo frustrações em relação ao esforço realizado. Há uma consciência de que o empenho pessoal para a participação no curso foi positivo e

recompensador sob o aspecto do crescimento pessoal e profissional, criando oportunidades de realização.

Tem-se que o treinamento é uma atividade importantíssima de atualização e favorecedora de desenvolvimento de habilidades fundamentais para o profissional enfrentar as mudanças atuais do mundo do trabalho, mas deve ser algo com continuidade na empresa, o que não foi percebido no caso do programa pesquisado.

Quanto à avaliação de treinamento nos níveis organizacional e resultado final, será abordada quando analisadas as questões de desempenho e carreira.

CAPÍTULO 7: EFEITOS DO TREINAMENTO NO DESEMPENHO

O impacto de treinamento é composto por transferência de treinamento e pelo desempenho no trabalho. Analisando o impacto do treinamento, tem-se a oportunidade de avaliar aspectos da transferência de aprendizagem para o trabalho e verificam-se as alterações oportunizadas para o desempenho dos ex-alunos funcionários da PCO, na percepção dos treinados e de suas chefias. Busca-se avaliar o impacto de treinamento no desempenho e valor final com objetivo de redefinir políticas de distribuição de recursos para instrução e avaliar a contribuição do treinamento para a construção de um novo perfil de empregado.

Avaliando a percepção pessoal pós-curso, percebe-se que 24% dos respondentes sentiram-se mais aptos a enfrentar dificuldades. Melhoraram seu contato interpessoal com colegas e superiores 19%. Sentem-se mais seguros no trabalho 16%. Aumentaram seu envolvimento com a empresa 15%. Perceberam que poderiam tentar outras oportunidades no mercado e deixar a empresa, 11%. Perceberam que se mantiveram no mesmo envolvimento 9% e perceberam que deveriam mudar de atividade 6%. Apenas 2% acreditam ser essa empresa o melhor lugar para se trabalhar. Esses dados podem ser observados na tabela 28 que apresenta um total de frequência superior a cem por ter sido possível mais de uma resposta para a pergunta.

TABELA 28: Percepção pessoal pós-curso

Percepção	Frequência	%
Sente-se mais apto a enfrentar dificuldades?	45	23,6
Melhorou seu contato interpessoal com colegas e superiores?	36	18,8
Sente-se mais seguro em seu trabalho?	30	15,7
Aumentou seu envolvimento com a empresa?	28	14,7
Percebe que poderia tentar outras oportunidades no mercado e deixar a empresa?	21	11
Manteve o mesmo envolvimento?	17	8,9
Percebe que deveria mudar de atividade?	11	5,8
Acredita ser a PCO o melhor lugar para se trabalhar?	3	1,6
Total	191	100,0

Fonte: dados de pesquisa

Primeiro: que eu passei a estruturar meus trabalhos muito melhor. Sabe, muito melhor...(entrevistado 1)

...quando eu recebo, não é, alguma tarefa, eu acho que aí a forma de eu fazer essa tarefa eu avalio muito mais coisas e acho que o jeito de eu

trabalhar com as pessoas também dentro do grupo, tudo acho que mudou. Eu acho que me deu mais confiança, para te falar a verdade, assim, eu fico muito mais segura, até para colocar minhas opiniões, eu fico mais segura, menos medo de errar, é, achando mais fácil acertar, mais firme.(entrevistado 5)

Pode-se constatar que a maioria dos respondentes percebe mudanças significativas de habilidades e atitudes após o curso, estando mais aptos a enfrentar situações dentro ou fora da empresa com maior segurança e mais facilidade no relacionamento interpessoal. A melhoria nesses aspectos não está diretamente relacionada à certeza de ser a PCO o local mais adequado para estar aplicando seus conhecimentos, habilidades, enfim, seu potencial. Nota-se mais a referência ao aumento de competências necessárias ao trabalho e à possibilidade de desenvolverem o trabalho de forma mais eficiente e eficaz.

...mudança de posto? Surgiu. Salário? Salário sim porque eu, para chegar ao cargo que eu estou hoje eu precisava de ter uma especialização, na época a Fundação Dom Cabral não dava o número de horas suficientes. Então eu fiz esse curso, passei a ter o número de horas suficiente e o resto foi mesmo fazendo. O curso não me abriu por ele só, pelo diploma, o curso não me abriu porta não. Me abriu assim, igual eu te falei aquela possibilidade externa que poderia ter esvaído entre os dedos se eu não tivesse dado resultado. Mas a partir do momento que eu fui fazendo os primeiros trabalhos e eles consideraram adequados, não é...é, foi mudando. (entrevistado 10)

Entrevistados relataram que as diferenças eram notadas por eles e por colegas e superiores e, a partir delas, aconteciam oportunidades diferenciadas na execução das tarefas e nas propostas de novas funções. Isso não era observado formalmente, ou não acontecia por causa de um título a mais, mas por causa de alterações no comportamento que, segundo os participantes eram sinalizadores de aprendizagens certamente advindas do treinamento.

A partir do momento que eu tinha esse curso eu fui chamado para trabalhar, com, junto do Marketing nesse projeto, por quê? Não foi nem porque eu tinha esse curso, ninguém olhou lá e viu que eu tinha esse curso, mas já pelos trabalhos que eu estava desenvolvendo, já tinha um pensamento que ele era diferente, uma busca de solução diferente porque você constrói a realidade de acordo com sua bagagem. A realidade ela é

construída, então você passa a ter elementos diferentes quer dizer, é... o mundo cresce, não é? (entrevistado 1)

Dos treinandos que permaneceram na empresa, 38% admitem ter melhorado medianamente seu desempenho. Percebem que melhoraram bastante 58%. Apenas 4% acreditam não terem mudado seu desempenho após o curso. Esses dados podem ser identificados na tabela 29. Entretanto, nem sempre associam progressos no desempenho com avanços na carreira.

TABELA 29 : Desempenho pós-curso

	Frequência	%
Melhorou, mas nem tanto?	25	37,9
Melhorou bastante?	23	34,8
Melhorou muito?	15	22,7
Não alterou nada ?	3	4,5
Total	66	100,0

Fonte: dados de pesquisa

Quanto à avaliação da efetividade do curso notada na participação do funcionário na volta do mesmo, a percepção das chefias é bastante diversificada: 21% percebem que o funcionário aumentou seu envolvimento com a empresa e a mesma proporção vê que o subordinado sentiu-se mais seguro no desenvolvimento dos trabalhos. Perceberam maior aptidão dos participantes para enfrentar dificuldades 18% dos chefes e 16% dos ex-alunos tornaram-se melhores no contato interpessoal com colegas e superiores, segundo a percepção das chefias. Mantiveram o mesmo envolvimento 11%; notaram maiores oportunidades no mercado de trabalho, podendo até deixar a empresa 8%; notaram que deveriam mudar de atividade dentro ou fora da empresa 3% e apenas 2% observaram que seus funcionários acreditam ser a PCO o melhor lugar para se trabalhar. Esse resultado combina com a percepção dos participantes em relação a mudanças em seu desempenho. A tabela 30 apresenta esses dados e sua frequência é superior a trinta e nove por causa da possibilidade da pergunta de comportar mais de uma resposta.

TABELA 30: Percepção do comportamento do funcionário pós-curso

Percepção	Frequência	%
Aumentou seu envolvimento com a empresa?	18	20,5
Sentiu-se mais seguro em seu trabalho?	18	20,5
Sentiu-se mais apto a enfrentar dificuldades?	16	18,2
Melhorou seu contato interpessoal com colegas e superiores?	14	15,9
Manteve o mesmo envolvimento?	10	11,4
Percebeu que poderia tentar outras oportunidades no mercado e deixar a empresa?	7	8,0
Percebeu que deveria mudar de atividade?	3	3,4
Acreditava ser a PCO o melhor lugar para se trabalhar?	2	2,3
Total	88	100,0

Fonte: dados de pesquisa

Oh, no meu desempenho, esse que eu citei atrás na questão de melhoria no meu conhecimento econômico-financeiro, eu acho que foi esse o principal, mas eu vejo também o que você mesmo colocou, é, internamente você passa a ser visto.(entrevistado 9)

Os entrevistados fizeram uma nítida separação entre os progressos no desempenho e alterações na carreira: no primeiro caso foram percebidas e bem trabalhadas. No segundo, a empresa não ofereceu correspondência na maioria dos casos.

Na minha carreira, nada, no meu desempenho, acho que você fica com mais visão de negócio, não é do negócio da empresa, porque não é voltado para geração de energia, mas de negócio, de estratégia, de negócio, eu acho que amplia. Percebe mais mercados, fico até hoje mais satisfeita, eu estou entendendo melhor o sistema. Até a posição da PCO no mercado, isso para mim é bom! (entrevistado 6)

Houve uma percepção muito forte dos entrevistados da necessidade dos treinamentos não se darem na PCO apenas na forma de eventos, mas como programas de continuidade, avaliando os resultados de cada etapa e planejando cuidadosamente a próxima.

Eu não acho que eu fiquei muito melhor não, acho que eu fiquei melhor. Eu acho que eu poderia ficar muito melhor, eu, eu, se houvesse uma, eu até chamo de avaliação de regresso, não sei se errei. O que que é uma avaliação de regresso na minha concepção? Seria uma continuidade do curso. Por exemplo: eu vou abrir uma pesquisa do que você está fazendo. Olha, vamos fazer uma pesquisa internamente para ver daqueles que fizeram o curso de Talentos quantos que foram promovidos, quantos não foram promovidos, ou quantos mudaram de cargo e por quê? Ou seja,

você faz uma avaliação do resultado daquele programa que você analisou. Agora, eu acho que, com certeza, se perguntar se houve crescimento, mas eu não acho que eu fiquei assim muito melhor não. Mas se você me perguntar: você faria de novo? Eu faria, se for para eu ganhar 1% do meu conhecimento, eu sempre faço. Eu posso até perder, mas eu falo: não, eu achei que eu iria ganhar. Então eu achei que eu melhorei, mas eu não achei que eu fiquei muito melhor do que eu era não (entrevistado 8).

E, para o desempenho, há a importância de mudanças no comportamento relacional, na forma de lidar com pessoas ainda que numa atividade mais técnica. Há o reconhecimento de que esses problemas relacionais são de fato os maiores problemas.

O que me chamou mais a atenção é que pela minha formação, eu sou engenheiro eletricista então eu tenho uma formação muito centrada em, em questões mais exatas e às vezes a gente passava despercebido, alguém passava despercebido questões tipo de relacionamento humano dentro da empresa, de questões de, de conflitos mais numa área que não é a minha informação e nesse curso eu tive oportunidade de vivenciar, não só no curso, no conteúdo, nas disciplinas, mas com outras pessoas de outras áreas da empresa, que tinham uma formação totalmente diferente da minha. Isso me chamou atenção demais e, para mim, na minha opinião, um dos grandes ganhos que eu tive foi esse. (entrevistado 10)

A questão de ver a função não apenas como desempenho de atividades técnicas, mas como oportunidade de relacionamento e crescimento conjunto é percebida por alguns entrevistados.

É, em outras palavras, conseguir abrir, ampliar um pouco a minha visão para que a empresa, que a empresa não é só aquela minha função, não é só desempenhar bem aquela minha função. Existe uma rede de relacionamentos ali que influencia o meu trabalho e que eu realmente e que eu aspirasse, ou aspiro, não é, um cargo de gerência, essas questões que não são da minha formação são tão, não são tão importantes quanto o que eu, o que eu exerço, mas elas são fundamentais também para composição, para o equilíbrio de um profissional que queira assumir um cargo de gerência dentro da empresa. (entrevistado 10)

A perspectiva de se desenvolver trabalhos com visão mais abrangente e mais generalista, com vistas a implicações em diversos setores e não apenas no seu próprio também é percebida.

Assim, no sentido de que eu enxergo mais as coisas, é uma visão mais abrangente de todos os aspectos de um determinado serviço. Então quando eu recebo, não é, alguma tarefa, eu acho que aí a forma de eu fazer essa tarefa eu avalio muito mais coisas e acho que o jeito de eu trabalhar com as pessoas também dentro do grupo, tudo acho que mudou. Eu acho que me deu mais confiança, para te falar a verdade, assim, eu fico muito mais segura, até para colocar minhas opiniões, eu fico mais segura, menos medo de errar, é, achando mais fácil acertar, mais firme.(entrevistado 2)

Após o curso, segundo os entrevistados, foram percebidas algumas conseqüências como, por exemplo, a melhoria do nível de trabalhos, das possibilidades de participação e de dar solução a problemas, não por causa do título adquirido, mas do aumento de competências para o desempenho de atividades do dia-a-dia. Assim,

O curso não me abriu por ele só, pelo diploma, o curso não me abriu porta não. Me abriu assim, igual eu te falei aquela possibilidade externa que poderia ter esvaído entre os dedos se eu não tivesse dado resultado. Mas a partir do momento que eu fui fazendo os primeiros trabalhos e eles consideraram adequados, não é...é, foi mudando. (entrevistado 1)

É justamente isso, você ter a possibilidade, por exemplo, quando eu trabalhava como analista de sistemas, eu conheci um processo separado, não é? E muitas vezes eu não tinha uma visão do que estava acontecendo ali do meu lado, que era do RH, eu não tinha conhecimento do que a empresa estava fazendo no Marketing, na carreira o mais importante foi aquela questão da visão integrada, a visão por cima, holística. (entrevistado 9)

Um dos entrevistados não percebeu muitos ganhos com o treinamento, apenas a situação de abrir caminhos para novos investimentos pessoais em cursos de especialização. Havia uma intenção da empresa e não a preocupação com o que seria mais importante para a formação profissional de cada um naquele momento.

A única coisa que me ajudou é que depois desse curso eu ainda fiz outro curso de pós-graduação, mas fiz ligado à minha área. Fiz de direito ambiental, mas esse de administração foi justamente a PCO fez para vislumbrar possíveis gerentes, possíveis ocupantes de cargos de gerência. Esse meu eu fiz para minha área. Para desempenho, trabalho, o segundo que fiz foi mais efetivo. O primeiro é mais uma coisa de empresa,

corporativismo, de gerência de relacionamento entre órgãos, de ter visão geral das coisas, empresarial mesmo.(entrevistado 2)

Quanto ao desempenho dos funcionários depois de terem participado do treinamento, 46% dos chefes acreditam que melhorou medianamente. Acreditam que tenham melhorado muito depois do curso 42%. Apenas 5% dos superiores atribuem nenhuma alteração no desempenho dos funcionários depois da participação no curso, como mostra a tabela 31. Interessante observar que muitos dos funcionários que não conseguiram nenhum tipo de mudança profissional pós-curso atribuem essa dificuldade de transferência de aprendizagem de treinamento à estrutura da empresa e às características gerenciais.

TABELA 31: Desempenho do funcionário pós-curso (chefias)

	Freqüência	%
Melhorou, mas nem tanto	18	46,2
Melhorou muito	8	20,5
Melhorou bastante	8	20,5
Não alterou nada	2	5,1
Total	36	92,3
Não responderam	3	7,7
Total	39	100,0

Fonte: dados de pesquisa

Olha, a questão do discurso, o discurso meu mudou,...para convencer você tem que conhecer tudo. Não adianta você vir com argumento fraco, que você não vai convencer ninguém, não é? ... eu acho que o que eu mudei nos três anos, três anos para cá eu acho que está muito ligado com persuasão. É persuasão, a questão de você se tornar um profissional mais completo, quando você vai conversar com cliente você sabe o que que na empresa dele lá ele tem uma área que faz aquilo, então assim, ele até surpreende, então eu acho que esse foi o maior ganho do curso, visão generalista de tudo, não é, você sabe que apesar de cada empresa trabalhar de um jeito você sabe que no fundo, no fundo, elas funcionam da mesma forma.(entrevistado 7)

Entretanto, em relação ao aproveitamento dos funcionários treinados por parte da empresa e/ou aproveitamento de trabalhos, muitos se queixaram da indiferença com que foram tratados. A empresa em relação à maioria dos funcionários não tomou conhecimento dos conhecimentos e habilidades adquiridos e nem se preocupou em avaliar o treinamento em relação às suas necessidades. Os funcionários treinados julgaram que, pelo investimento feito, a PCO poderia ter usufruído mais dos produtos do curso. Apenas um entrevistado fez referência a uma reunião da superintendência com os ex-alunos para conhecer temas de monografias e buscar aproveitar conhecimentos adquiridos em trabalhos na empresa.

Além disso, quando eu terminei, houve um apoio direto da diretoria. Nós fomos chamados pela diretoria, cada diretoria chamou seus...seus empregados que tinham feito o curso e foram conversar, o diretor perguntou a cada um qual seria sua monografia e essa, essa disponibilidade não ficou só no papel não, veio um documento do diretor pedindo às áreas que se um de nós precisasse de qualquer informação, e tal, tetete, tetete, passasse essas informações. Da turma que eu participei e da anterior, das outras eu não sei porque não conversei com eles, o apoio foi um processo assim de, de grande valorização, de abertura de empresas hoje.(entrevistado 1)

Um entrevistado, que é responsável pelas cerimônias de finalização dos cursos e que também foi aluno desse programa, apresentou sua visão da valorização dada aos investimentos de treinamento pela empresa, tendo em vista as atitudes dos diretores da mesma.

...fui eu que fiz a solenidade do pessoal de 99, e de 98 se não me engano, também fui eu. Não foi nem um diretor, um representante, representando, e eu convidei todas as diretorias. Eu pensei: bom, pelo menos se o presidente não for, o diretor da área nossa de gestão deve ir, não! Nem isso, nem um! Isso me deixou assim muito frustrado, para baixo mesmo, porque isso é um absurdo. A gente não tem contato com esse pessoal e é uma coisa importante, não é? É um investimento alto! Mas parece que a diretoria viu a importância do programa, depois a gerência viu como importante a inserção numa série de cursinhos de especialização nessa faculdades não é, entre aspas "que você não precisa nem de fazer trabalho, nem de fazer monografia para obter certificado", como vários fizeram, mas o que eles querem é o título...então, quer dizer, eu acho que quando foi criado isso, eles pegaram e desinteressaram e ao mesmo tempo não foi criado nenhum programa que desse continuidade e incentivo, seja lá salarial, seja sob forma de promoção, pelo menos no meu caso específico não teve absolutamente nada. Inclusive, vamos dizer assim,

deixaram para lá...é chato falar assim, mas a realidade é essa.(entrevistado 6)

Apesar de terem sido, em muitos casos, oportunidades de produzir algo realmente significativo para o trabalho na PCO, as monografias também não obtiveram um aproveitamento satisfatório para as diversas áreas na empresa.

Procurei um tema que fosse, não é, acesso à área, depois ninguém teve nem interesse nem de ler minha monografia. Depois entreguei minha monografia na Federal e ficou por isso mesmo. Nem a chefia daqui, ninguém, naada! Achei que fosse útil, peguei um tema que achei que fosse útil, fiz, nada! Então eu não sei...(entrevistado 2)

Quer dizer, um curso que tem um custo alto para PCO pagar para cada pessoa devia ter sido exigido, não é... Fiquei impressionada com isso porque o investimento é alto demais, pessoas por exemplo de cursos anteriores foi dada a oportunidade, alunos que não tinham feito a monografia foi dada oportunidade para fazer a monografia, as que não tinham feito junto com a gente. E também não foi cobrado hora nenhuma.(entrevistado 8)

Houve até mesmo a percepção de que não fazer a monografia, na realidade, não fazia diferença para a empresa...

...me liberar uma semana por mês; outra foi pagar o curso. Foram as duas únicas coisas, só. Fiquei impressionada como que com um investimento tão alto, achei também eu tive algum retorno que foi a minha monografia, não é? Para falar a verdade, muitas pessoas não fizeram a monografia e não foram cobradas disso. Não receberam o diploma mas não foram cobradas. (entrevistado 4)

Questiona-se, de forma especial, o critério de promoção, objeto de queixa de grande parte dos pesquisados. Estes sugerem que deveria ser mais justo, a partir de competências apresentadas e não por tempo de serviço e/ou melhor salário. Apenas um entrevistado achou que, de certa forma, houve promoção criteriosa. Afirma, ainda, que obteve melhoria salarial.

Status, sim, salário não houve?

Até que houve, mas não sei se foi em decorrência do curso, ou seja, a PCO tem uma estrutura de enquadramentos e progressões salariais que de tempos em tempos, de dois em dois anos você tem um enquadramento. E não sei se foi em decorrência do curso ou se foi coincidência já com a

minha época já de ter esse, então foi tão logo, um pouco antes da mudança que eu tive para esse novo cargo, uns dois meses antes eu tive um enquadramento salarial, não diria que foi em decorrência do curso de Talentos, é, mas foi em decorrência de competência. De repente, se o curso de Talentos está associado a competência, pode ter sido também. Indiretamente pode ter sido.(entrevistado 9)

Quando indagados sobre a importância de TeD, 74% dos ex-alunos vêem a atividade como muitíssimo importante para o desempenho; 23% acreditam ser ela muito importante e 3% percebem-na como importante. De acordo com a tabela 32, esses dados podem ser observados e, em entrevista com a gerente de Recursos Humanos da empresa, pode-se notar a efusiva ênfase dada pelo departamento aos investimentos de TeD, ainda que nos últimos anos as questões econômicas tenham limitado um pouco as alternativas.

TABELA 32: Importância do TeD para o desempenho

	Frequência	%
Muitíssimo importantes	29	74,4
Muito importantes	9	23,1
Importantes	1	2,6
Total	39	100,0

Fonte: dados de pesquisa

Nota-se, nitidamente uma percepção das melhorias proporcionadas pelo Programa de Desenvolvimento de Talentos em relação ao nível mais alto de trabalhos apresentados na volta do curso. Os treinandos passaram a sentir-se mais aptos para enfrentar dificuldades dentro ou fora da empresa, conseguiam um melhor contato interpessoal, sentiram-se mais seguros graças às mudanças percebidas em habilidades e atitudes. Tornaram-se mais eficientes na execução de antigas tarefas e capazes de desempenhar bem novas atividades, com aumento do envolvimento para com a empresa.

Passaram a lidar melhor com as pessoas e a visão mais generalista que adquiriram permitiu-lhes entender a empresa como um todo, não apenas como setores isolados, facilitando a resolução de

problemas. Observa-se que, quando os participantes se referem à não-aplicação em seu dia-a-dia dos conhecimentos e habilidades adquiridos por eles, essa não-transferência de aprendizagem é mais atribuída à estrutura da empresa, que trava, ou a características pessoais de alguns gerentes. Percebem que não houve um aproveitamento significativo pela PCO dos potenciais desenvolvidos no curso, nem mesmo de trabalhos específicos realizados a partir de dificuldades encontradas no trabalho e que poderiam ser de grande ajuda na solução dessas situações.

Reforça-se essa percepção através do fato de que, apesar de TeD serem vistos como muito importantes, tanto pelos participantes como pela empresa, o critério de promoção na PCO não seja por desempenho, ou competências, mas por tempo de serviço.

Até aqui foram analisados os aspectos de influência do treinamento no desempenho de seus participantes, a partir da opinião de treinados e das respectivas chefias. Busca-se agora estabelecer uma relação entre as mudanças proporcionadas pelo treinamento e seus efeitos em alterações de carreiras dos funcionários da PCO.

CAPÍTULO 8: INFLUÊNCIAS DO TREINAMENTO NA CARREIRA DOS FUNCIONÁRIOS

Como foi verificado anteriormente, a PCO tem, hoje, uma estrutura funcional que abrange três cargos de comando - diretor, superintendente e gerente. Os ex-alunos estão distribuídos em áreas diferentes, em funções diferentes, assim como na época da pós-graduação, podendo ter havido mudanças depois da participação na especialização.

Há respondentes na área de Projetos (26%), na área Administrativa (23%), na Contabilidade/Finanças (14%), na área Comercial (11%), na de Operações (9%), na de Recursos Humanos (8%), na Gerencial (8%), na Informática (1%). Apenas um ex-aluno não respondeu a esta questão. A tabela 33 apresenta estes dados.

TABELA 33: Área do cargo atual dos participantes

	Frequência	%	% válido
Projetos	17	25,8	26,2
Administrativa	15	22,7	23,1
Contabilidade/finanças	9	13,6	13,8
Comercial	7	10,6	10,8
Operações	6	9,1	9,2
Recursos Humanos	5	7,6	7,7
Gerentes	5	7,6	7,7
Informática	1	1,5	1,5
Total	65	98,5	100,0
Não respondeu	1	1,5	
Total	66	100,0	

Fonte: dados de pesquisa

Na PCO a gente tem o pessoal de nível médio, são aqueles que não exercem cargo de nível superior, ainda que tenham nível superior, depois o pessoal de nível universitário, que somos nós e depois a carreira gerencial. (entrevistado 6)

Quanto ao tempo na função, já estão na mesma ocupação de um a cinco anos, 49%. Têm de seis a dez anos 24%, estão na função 26% entre onze e vinte anos e, de vinte e um a trinta anos, estão funcionalmente da mesma forma apenas 1% dos funcionários questionados, como observado na tabela 34:

TABELA 34: Tempo na função

	Frequência	%
de 1 a 5 anos	32	48,5
de 6 a 10 anos	16	24,2
de 11 a 20 anos	17	25,8
de 21 a 30 anos	1	1,5
Total	66	100,0

Fonte: dados de pesquisa

*Isso não é chefia, é cargo de nível superior, é um grupo de pessoas que está imediatamente abaixo de um gerente.
Depois do curso eu já mudei de setor várias vezes, mas sempre exercendo a mesma atividade.(entrevistado 6)*

Esses dados comprovam que a grande maioria está sem alterações funcionais há até cinco anos, tempo relativamente curto, mas existem funcionários com quase trinta anos de desempenho na mesma atividade, o que aproxima o sistema vigente na empresa a situações antigas de caracterização empresarial, em que o funcionário passava praticamente toda a sua vida ativa na mesma função. Percebe-se que, de acordo com o quadro apresentado por Dutra (1996) sobre estratégias possíveis de carreira, adaptação feita por Rothwell, William e Kazanas, em H.C. Strategic Human Resources Management, as pessoas participantes encontram-se mais em duas situações dentro da mesma empresa, quais sejam, em estratégias de crescimento e de diversificação, que descrevem situações de desenvolvimento de habilidades atuais na ocupação, preparação para maiores responsabilidades e supervisão de outras pessoas, agregação de atividades e responsabilidades mais promissoras na mesma ocupação, agregação de linhas de trabalho mais promissoras na mesma empresa. Já com relação ao ex-aluno entrevistado que deixou a empresa, pode-se observar também os mesmos movimentos de estratégias de carreira, porém em outra empresa, ou seja, movimentação para nova empresa, mais promissora, na mesma

ocupação, desenvolvendo habilidades e conhecimentos para uso nela e agregando novas linhas de trabalho.

Dentro da PCO não, do ponto de vista assim...do ponto de vista de trabalho o curso foi útil feito eu te falei, não é? Eu tenho, a gente faz análise, do cliente, entra, faz, começa a aplicar coisas do curso, sobretudo na parte de finanças, análise econômica, análise financeira, agora, do ponto de vista assim prático, da carreira, isso aí não, por enquanto a gente ainda não teve não, por isso que eu te falei: eu estou como engenheiro, na mesma posição do curso, outra porque é minha profissão (entrevistado 12)

Convém destacar aqui que, em entrevistas com o departamento de Recursos Humanos e também com os participantes, ficou bem claro que a empresa em momento algum formalizou o compromisso com os participantes de promovê-los a cargos gerenciais, mas apenas de torná-los potencialmente aptos para tal.

Muitos gerentes que o são durante muitos anos, segundo Takagi e Lorsh (1986), acabam não sendo produtivos na segunda metade de suas carreiras. À medida que os valores envelhecem, um número cada vez maior de gerentes vai se tornando estagnado. Para o mesmo autor, a maioria das pessoas promovidas a gerentes na faixa dos vinte anos de empresa, só sai quando se aposenta. Afirmo ainda que, à medida que os funcionários progridem, galgando posições mais altas dentro da organização, a estrutura se estreita, limitando oportunidades de progresso. Em relação ao observado na situação dos funcionários que fizeram o treinamento em questão, muitos já têm mais de dez anos de casa e estão alargando seus cargos ou pleiteando funções gerenciais, o que significa que poderão estar como gerentes quando estiverem na faixa de vinte anos de empresa.

Tinha, tinha essa expectativa sim, a PCO é meu único emprego, não é, sempre foi, eu só trabalhei na PCO, então eu tenho vontade de crescer na empresa, almejo cargos melhores e mais importantes. E eu acho que para eu conseguir isso a pós-graduação ela foi fundamental, para eu conseguir atingir esse objetivo. Eu poderia ter conseguido de outras maneiras, mas talvez, há um tempo mais extenso, com um tempo mais extenso. Certo, e, como eu te falei, a pós-graduação apressou isso daí. (entrevistado 5)

Depois do treinamento, verificou-se que alguns poucos participantes (aproximadamente 5%) deixaram a empresa, sendo que, por exemplo, no caso do participante entrevistado, os motivos foram a não satisfação de expectativas de aproveitamento e a impossibilidade de melhorias salariais.

Em relação à minha saída da PCO, ela foi em função da não realização de uma expectativa que tinha de ser melhor aproveitado dentro da empresa e também pela impossibilidade de melhorias salariais, não em função da gerência, mas do total engessamento do plano de cargos e carreiras que a PCO tinha na época (não sei se é o mesmo) (entrevistado 12)

Pode-se perceber uma coerência do funcionário que deixou a PCO, se considerados seus objetivos com o curso e sua posição de saída, uma vez que, sendo objetivo do Desenvolvimento de Talentos abrir possibilidades na carreira gerencial, a PCO deveria, teoricamente, oferecer-lhe condições para tal, o que não foi observado pelo ex-funcionário.

Interessei-me pelo Desenvolvimento de Talentos pela possibilidade de fazer um curso multidisciplinar indispensável para o engenheiro nos dias de hoje, pois é ele quem acaba respondendo pela administração da empresa à medida que vai ascendendo profissionalmente. Empresas como a PCO, por exemplo, não possuem um plano de cargos e carreiras que permite que o engenheiro cresça dentro da empresa, mas como engenheiro. Para crescer acaba indo para o cargo de gerente ou superintendente, exercer atividades que não se limitam às suas especificidades técnicas da sua profissão.

Percebeu, depois do curso, que aconteceram mudanças em seu desempenho, em segurança e em relacionamento interpessoal, o que o colocava em situação confortável para concorrer no mercado de trabalho de forma mais ousada, vindo daí a alternativa de deixar a PCO diante de proposta mais atraente.

Sentia-se mais seguro no trabalho, deveria mudar de atividade, poderia tentar outras oportunidades no mercado e deixar a empresa, sentia-me mais apto para enfrentar dificuldades e havia melhorado o contato interpessoal com colegas e superiores...se você sente que tem potencial, o curso é uma forma de ajudá-lo a reconhecer este potencial, direcionando-o para o exercício de uma atividade profissional onde você se sinta realizado.

Sentia-se diferente em relação à capacitação para uma visão estratégica do negócio onde atuava, articulando e construindo melhor propostas técnico-comerciais, e com maiores conhecimentos multidisciplinares com efeitos diretos sobre a qualidade das atividades desempenhadas. Acha que o curso o ajudou a alcançar condições técnicas e pessoais suficientes para enfrentar a nova empresa.

Abriu as portas para um novo emprego, pois a empresa que me contratou buscava exatamente um profissional com o meu perfil e que tivesse pós-graduação em administração ou economia. Depois do curso achei que poderia ter uma possibilidade de crescimento dentro da PCO, o que não se concretizou e, depois de treze anos na PCO, achei que, para minha qualificação e dedicação profissional o salário era injusto, vinculado a um plano de cargos e carreiras totalmente inadequado. (entrevistado 12)

O ex-aluno da turma de 1999 representa um resultado de treinamento bastante positivo, com crescimento pessoal e profissional como era do interesse da grande maioria, com ganho de segurança em matéria de conteúdo técnico e relacional, tanto que se lançou no mercado, arriscando os treze anos de empresa, e encontra-se mais alto profissionalmente hoje, com salário melhor e com maiores possibilidades de continuar crescendo profissionalmente. O investimento da PCO no funcionário foi positivo para ele, mas, concretamente, o retorno, nesse caso, para a empresa, foi negativo, ficando claras as divergências de interesse do funcionário e da empresa pelo treinamento.

Dentro da empresa e fora da ocupação, houve crescimento no que diz respeito a funcionários que entraram em nova atividade depois do treinamento, desenvolvendo habilidades nela e para ela.

Dentre os pesquisados, não foram observados movimentos de desaceleração, segundo o modelo apresentado por Dutra (1996). Quanto ao processo de revisão, pode-se dizer que os treinados, de maneira geral, prepararam-se para desenvolvimento de novas estratégias e aplicaram duas ou mais estratégias de posicionamento de carreiras ao mesmo tempo.

Tempo de empresa: desde 1976, passei por planejamento de sistemas elétricos, quando eu comecei, depois eu fui para a operação de sistemas, depois eu dei uma guinada muito grande na minha vida profissional porque eu descobri que eu não conseguia ser analista de sistemas, o tipo de pensamento sim ou não ele era absolutamente incompatível com a

minha cabeça e, em grande parte, porque o raciocínio do tipo porta lógica jamais ia se casar com quem, por exemplo eu, na época estava fazendo filosofia.(entrevistado 1)

Dentre os que permaneceram na empresa, 58% continuam na mesma função; mudaram de função, nem sempre em caráter de promoção, 42%, segundo os dados da tabela 35 .

TABELA 35: Continuidade do participante na empresa pós-curso

	Frequência	%
Continua na empresa na mesma função	38	57,6
Continua na empresa em outra função	28	42,4
Total	66	100,0

Fonte: dados de pesquisa

15 anos na PCO, e meio. Especialização em Gestão estratégica: cargo que ocupava antes do curso: é o mesmo, comunicador social. Desempenha função de relações públicas.(entrevistado 5)

Na percepção de chefes, houve, para aproximadamente 46% dos que permaneceram na empresa pós-curso, uma ampliação de complexidade da tarefa desempenhada pelo funcionário. Continuam na empresa em função de complexidade similar 26%; continuam na empresa na mesma função 23% e deixaram a empresa 5% dos participantes do treinamento.

Esses dados apresentados pela tabela 36 confirmam os resultados do levantamento feito com os participantes, os quais, embora neguem ter havido efetiva mudança de carreira após a participação no curso, confirmam que aconteceram modificações nas funções/atividades desempenhadas pelos ex-alunos, os quais transitaram para funções superiores à sua ou para funções similares. Como, à medida que se aumenta a complexidade, exigem-se maiores e diferentes competências, conclui-se que o curso desenvolveu isso. Essa situação pode ser confirmada pelas entrevistas realizadas e apresentadas nesta pesquisa.

TABELA 36: Mudança/continuidade funcional pós-treinamento

	Frequência	%
Continua na empresa em função de complexidade superior à que	18	46,2
Continua na empresa em função de complexidade similar à que	10	25,6
Continua na empresa na mesma função	9	23,1
Saiu da empresa	2	5,1
Total	39	100,0

Fonte: dados de pesquisa

Da PCO eu tenho quatorze anos, nesse cargo eu tenho como engenheiro de sistematização, tenho dois anos. Foi depois do curso. Não foi em função do curso porque quando entrei para o curso eu tinha acabado de me graduar em engenharia elétrica, então eu era analista de sistemas, trabalhava com sistemas de informação e logo que eu terminei meu curso de engenharia elétrica eu tinha pretensão de ir para a área de comercialização, que é a que eu mais gosto. E paralelo a isso aconteceu a pós-graduação, então, assim foi um processo, não é? (entrevistado 7)

Alguns consideram que o curso veio a modificar a situação funcional na empresa...

Então a gente, aí terminou o curso eu já estava na área de comercialização. Foi durante o curso a mudança de analista para a área de comercialização e recentemente que eu fui para o interior, tem uns cinco meses, aí já foi mais opção pessoal, minha família é do norte, tal, assim, para mim, assim, questão profissional está sendo ótimo, porque aqui em BH eu era um engenheiro a mais, não é? E lá no norte o "fulano" é "o" engenheiro (entrevistado 7)

Na entrevista realizada com o ex-aluno do curso que deixou a empresa, percebe-se que suas afirmações confirmam a idéia apresentada na tabela 37 pelas chefias, que apontam como motivo de saída da empresa, na maioria dos casos, a busca de salário melhor 8%; outros motivos, 5% e

não responderam à pergunta, 87% . Explica-se esse número elevado porque, em primeiro lugar, muitos dos funcionários que fizeram o treinamento ainda se encontram na empresa e, em segundo lugar, os gerentes não sabem exatamente os motivos que levaram outros funcionários a sair da empresa.

TABELA 37: Motivos da saída da empresa

	Frequência	%
Salário melhor	3	7,7
outro	2	5,1
Total	5	12,8
Não responderam	34	87,2
Total	39	100,0

Fonte: dados de pesquisa

Para Walton (1985), para que um trabalho possa continuar sendo atraente para o funcionário, este deve ser reconhecido e recompensado, ser estimulado a participar de decisões e atividades, poder usar a experiência e o conhecimento, ser estimulado à aprendizagem e ao treinamento.

A chave para o sucesso é, segundo Burnham (1976), a necessidade de realização, o desejo de fazer alguma coisa melhor ou de forma mais eficiente que já foi feita. Surge então a dificuldade de medir o desempenho, e, na falta de medida padrão de desempenho, sugere que o próximo melhor índice disponível de eficácia dos gerentes seja o clima criado por eles em seu escritório, refletido no moral dos subordinados. Para ele, um bom gerente é o que, entre outras coisas, ajuda os subordinados a se sentirem fortes e responsáveis, recompensa-os adequadamente pelo bom desempenho e garante que as coisas estejam organizadas de forma que os subordinados saibam o que devem fazer. Deve disseminar um forte sentimento de espírito de equipe, de orgulho por fazer parte de uma equipe, favorecendo o bom desempenho.

Durante a pesquisa, constatou-se que diferenças no desempenho não chegaram a provocar muitas alterações nas carreiras dos funcionários treinados. Contando com apenas um não respondente,

58% não tiveram nenhum tipo de alteração na carreira em razão da participação no curso. Embora a direção tenha deixado claro que essa não era objetivamente uma meta da participação no curso - segundo a gerente de Recursos Humanos entrevistada, em momento algum a empresa vinculou a participação no curso a promoções de cargos no trabalho, - havia uma expectativa dos funcionários, uma vez que o curso pretendia munir a empresa de gerentes potenciais, para situações de vacância ou de necessidade posterior. Não era uma promessa concreta, mas o próprio clima que circulava na organização era de destaque aos participantes. Isso gerou desmotivação para muitos e busca de justificativas para outros, considerando estes, por exemplo, que a dificuldade não era específica da PCO, mas do setor elétrico como um todo. Em relação a alteração na carreira pós-curso, 42% dos respondentes tiveram alguma mudança, como mostra a tabela 38.

TABELA 38: Alteração na carreira pós-curso

	Frequência	%	% válido
não	38	57,6	58,5
sim	27	40,9	41,5
Total	65	98,5	100,0
Não respondeu	1	1,5	
Total	66	100,0	

Alterações:

chances potenciais, conceito com chefia, atuação no grupo, convite para outra área, coordenação de projetos e de pessoas, crescimento e promoção, mestrado, mudança, promoção, mudança de área, mudança de área e volta, mudança de cargo, mudança para área comercial, mudança para planejamento, nível de liderança, participação em decisão, mudança para área gerencial, promoções, reconhecimento, conhecimento de possibilidades, trabalho estratégico, visão da realidade.

Fonte: dados de pesquisa

Além de ser pago, a motivação para fazer o curso foi a ascensão profissional. Tinha, tinha essa expectativa sim, a PCO é meu único emprego, não é, sempre foi, eu só trabalhei na PCO, então eu tenho vontade de crescer na empresa, almejo cargos melhores e mais importantes. E eu acho que para eu conseguir isso a pós-graduação ela foi fundamental, para eu conseguir atingir esse objetivo. Eu poderia ter conseguido de outras maneiras, mas talvez, há um tempo mais extenso,

com um tempo mais extenso. Certo, e, como eu te falei, a pós-graduação apressou isso daí.(entrevistado 6)

Os participantes citam experiências ocasionais de chefias, mas sem nenhuma caracterização oficial de melhoria em carreiras.

Depois do curso eu já mudei de setor várias vezes, mas sempre exercendo a mesma atividade. Eu trabalhei, por exemplo, na área de relações públicas da empresa, trabalhei lá uns anos, depois fui gerente de lá. Aí tinha um cargo de chefia, mas era uma chefia mentirosa, sabe, assim um engano, numa boa, assim, uma chefe de seção, uma coisa assim. Uma bobagem! Fui gerenciar um studio de vídeo treinamento, que é minha especialização, Marketing e publicidade, aí já iniciei na parte de vídeo treinamento, esse foi diluído depois, na atual ele desapareceu e eu fui para a área de meio ambiente, fui trabalhar com Marketing ambiental, fazer programas de comunicação social para as empresas, para as áreas desmembradas da usina, muito interessante. Trabalho muito legal, tenho muita experiência já, mas a área também acabou. Então cada pedaço da área foi para um lugar.(entrevistado 4)

Pode-se perceber, de maneira geral, um maior número de mudanças de posição na carreira dentro da empresa entre os participantes da turma de 1999, turma esta bastante integrada e amiga, segundo comentários efusivos de todos os entrevistados e destacada, segundo os mesmos, em toda a faculdade, por sua criatividade, alegria e fidelidade nos relacionamentos, o que favoreceu um crescimento interpessoal acima da média e garantiu uma amizade até depois do curso, profissional e pessoal.

Sabe, a rede de amizades que a gente fez é mantida até hoje, é, as pessoas são..., o nosso relacionamento é muito bom, pessoal e profissional, como tem ajudado! É uma coisa muito legal, sabe, ficamos os trinta bem ligados, mesmo, os que saíram da empresa, a gente tem contato. Pelo e-mail, às vezes pelo telefone, mas ninguém sumiu.(entrevistado 4)

Alguns respondentes atribuem, em muitos casos, suas alterações de funções à rede de relacionamentos, vários destes proporcionados pelo treinamento.

Eu pensei numa vantagem pessoal mesmo, sabe? Era o fato de sair de lá um tempo e também de conhecer outras pessoas, fazer outros contatos, para, quem sabe mudar de área? E isso de fato aconteceu. (entrevistado 4)

Um dos objetivos do curso era melhorar os relacionamentos interpessoais, através de estratégias específicas. É interessante observar que a turma em que foram percebidas inicialmente maiores diferenças sob esse aspecto e em que muitos alunos eram de liderança efetiva foi a que mais se destacou em mudanças na carreira pós-curso. Paradoxalmente, havia entre eles a idéia de que, por serem engenheiros - mais técnicos, matemáticos e calculistas -, consideravam-se menos comunicativos. Apenas uma aluna era da área de comunicação, entretanto o perfil final predominante em termos de relações foi o comunicativo e todos os entrevistados da turma fizeram referência a uma grande mudança pessoal na forma de se relacionar no trabalho na volta do treinamento.

Fui muito bem, larguei a outra área e ainda fui oradora da turma, ainda fui lá levar um convite para o meu gerente, ele tem ódio mortal de mim, ele quer ver o capeta, mas não quer me ver. Então, assim, para mim foi maravilhoso, muito legal, não ganhei mais, não mudei de salário, não mudei de cargo, é...inclusive assim, é...muitos colegas nossos saíram da empresa porque tiveram propostas ótimas fora, então, assim, acho que a gente podia ter sido mais bem aproveitado, sabe? Quem ficou (entrevistado 4).

Mas mesmo com essas características, não se efetivaram as mudanças desejadas por parte da maioria da turma. Eles hoje falam de se sentir melhor onde trabalham porque conseguem lidar com suas questões profissionais de outra forma e porque contam com vários amigos que facilitam os processos internos de atuação profissional, o que ajuda bastante, considerando-se o tamanho da PCO.

Alguns tiveram oportunidades, muito merecidas, mas a maioria, não. E eu estou na maioria. Mas o fato de ter mudado de área foi um benefício muito grande, mesmo o fato de ter mudado de perspectiva, então, assim, eu devo hoje o bem-estar que tenho à minha disposição de ter feito o esforço, foi muito legal. Mais, talvez, do que o próprio curso! foi a minha disponibilidade de falar, não, eu vou sair desse inferno, vou procurar uma coisa legal para fazer e realmente achei, dentro da mesma empresa, com o mesmo cargo. Hoje eu tenho um gerente excelente, tenho colegas de trabalho excelentes, tenho uma atividade muito prazerosa e trabalho hoje

numa área que foi reformulada. É uma área de relações comerciais, hoje ela chama área de Marketing, que é a minha praia. É a minha cara, então eu sou muito solicitada.... É a primeira vez assim, na empresa, há dezoito anos que a minha opinião está sendo validada, sabe, de verdade faz diferença a minha opinião(entrevistado 4).

É voz geral entre os treinados que parece haver uma tendência para a ampliação de cargos gerenciais, ainda que sem alterações oficiais de mudança de acordo com o quadro da empresa.

Não, mudança na carreira, sim, porque cada vez eu estou saindo mais da operação, indo para uma área de gerenciamento, isso, aliás, é uma dificuldade que eu tenho, sair do operacional. Largar para os outros, não é? Acaba que você fica com aquela, eu sempre tenho a idéia de fazer, não é? Não, vamos fazer, me dá aqui que eu faço! E meu chefe fala: oh, sai da operação, você tem que ficar coordenando, larga para eles fazerem...(entrevistado 5)

Como se pode observar, essas chances na carreira despertavam a expectativa de chances potenciais, melhor conceito com a chefia, mudanças para maior efetividade na participação em grupos, convites para trabalhar em outra área. Como resultado, no entanto, observou-se que muitos acabaram voltando do curso para a mesma área. Em alguns casos tiveram uma mudança real de área de trabalho, mudança de cargo, aumento nos níveis de liderança na equipe, maior participação em decisões, promoções, reconhecimento, maior consciência de suas possibilidades, ampliação de forma de ver questões antigas, como por exemplo, visão estratégica em seu trabalho.

Falar que tive uma grata satisfação, não! Gostei muito de fazer o curso? sim.. Melhorou profissionalmente? Não. Acho que a PCO investiu muito alto para não ter retorno nenhum, não é? Com todo esse pessoal que fez, por enquanto é ótimo, mas retorno, nenhum! (entrevistado 4)

Na realidade, muitas dessas são mudanças de percepção pessoal sobre a tarefa, mas não concretamente uma mudança na carreira na empresa. Percebe-se que, para muitos deles, esse reconhecimento já é suficiente, principalmente se considerado o momento da economia do país, e, em especial, do setor elétrico. Muitos são prontos em reconhecer e justificar a não-promoção

ou não-aumento salarial, lembrando a situação de instabilidade do setor elétrico e não vendo essa questão como algo da PCO. Ou melhor, percebem a situação da empresa, não desconhecem que há crise no setor, por isso a entendem.

Não, não é expectativa de ocupar cargo de gerência, acho que eu nem tenho jeito para isso, para te falar a verdade, mas expectativa profissional também assim, não de progresso que teve na área técnica, não têm sido atendidas, muito menos na área salarial. Está certo que eu mudei de área tem seis anos e comecei tudo do zero, não é, mas eu acho que eu já dei muito retorno, aí eu tenho certeza.(entrevistado 2)

Nas entrevistas pode-se constatar que há uma grande diferença de percepção dos participantes em relação à satisfação de expectativas para com a empresa. Alguns consideram-se bem atendidos; outros, a maioria, nem um pouco. demonstrando uma certa frustração.

Expectativas em relação à empresa têm sido atendidas sim, no meu caso têm sido atendidas, sempre tudo que eu quero eu consigo na PCO, com exceção da questão de salário, que como eu te falei é complicadíssimo não é! Hoje as pessoas mais velhas têm um salário mais alto porque a época era outra é diferente, então assim, tem uma dificuldade, a gente vê uma dificuldade de ascensão salarial, não é, então hoje eu substituo meu gerente e não ganho mais nada por isso. Então assim, na empresa falta muito esse desenvolvimento. Parece que agora vai estar sendo feito, vão graduar as pessoas segundo as tarefas que elas desenvolverem na empresa não é, isso já foi feito nas gerências, está sendo feito agora com os níveis universitários não é, e numa etapa posterior vai ser feito com o pessoal do nível médio. Então acho que aumentam as chances de melhorar isso aí, mas tudo que eu tenho tentado na PCO eu tenho conseguido.(entrevistado 7)

Entretanto, essa situação na carreira não altera a percepção positiva que os participantes tiveram do treinamento em si. De forma geral, 61% dos treinados vêem o treinamento como algo importantíssimo para o desempenho profissional. Outros 29% reconhecem-no como muito importante e 11% acreditam ser o TeD importante para melhorias no desempenho e atuação do funcionário, como mostra a tabela 39 .

TABELA 39: Importância de TeD para o desempenho profissional

	Frequência	%
Muitíssimo importantes	40	60,6
Muito importantes	19	28,8
Importantes	7	10,6
Total	66	100,0

Fonte: dados de pesquisa

Em entrevistas, vários mostraram uma visão bastante real do mercado de trabalho e entendem qualquer boa oportunidade de treinamento como algo fundamental para a formação profissional, seja na empresa atual onde trabalham, seja para o futuro.

Não, não sabia, não sabia. Aí eu falei: esse curso é um curso assim, assim, assim...prepara a gente para um ponto de vista mais voltado para a organização e tal...(entrevistado 5)

Foram percebidas diferenças de comportamento, durante o processo de mudança da empresa, entre os que tinham maiores investimentos em desenvolvimento profissional e os que não tinham feito nenhum tipo de treinamento dessa natureza.

As pessoas que eu vi que tinham feito o curso seja da F.D.C., seja da UFMG, seja da F.G.V., desse tipo, elas eram um pouco mais tranqüilas dentro do processo de mudança, que gerou assim muita ansiedade. Mudança, essa última, gerou um nível de ansiedade muito grande.(entrevistado 1)

...todas as pessoas que fizeram o curso, elas tiveram algum tipo de ganho, tá, seja ele profissional, seja ele pessoal, alguns saíram da empresa, eu acho que todo mundo ganhou, principalmente agora com essa nova estrutura da empresa, ela está mais competitiva, agressiva não é, eu vejo que para as pessoas foi muito bom, elas talvez estejam um pouco mais confortáveis hoje do que as outras pessoas que não fizeram. Para enfrentar as mudanças, não é, inclusive tinha uma disciplina que eu não me lembro de cor que falava justamente dessa questão de mudança, e a gente nota que as pessoas têm uma resistência muito grande à mudança e a gente notava que as pessoas tentavam preparar a gente para enfrentar essas mudanças, não é, assimilar melhor a mudança, não ser tão resistente, pelo contrário, ganhar com isso.(entrevistado 7)

Como a tabela 40 apresenta, 76% dos participantes nunca estiveram desempregados, apenas 24% já passaram por essa experiência e parece que todos entendem bem o que significa isso no mercado de trabalho atual. Valorizam bastante a experiência no curso de Desenvolvimento de Talentos e todos os entrevistados afirmaram que fariam o esforço de novo.

TABELA 40 : Experiência com desemprego

	Frequência	%
não	50	75,8
sim	16	24,2
Total	66	100,0

Fonte: dados de pesquisa

O grupo pesquisado demonstra ser bastante homogêneo em termos de estabilidade no emprego e, considerando que muitos deles estão na empresa há muitos anos e alguns nunca tiveram outro emprego, pode-se constatar que há uma relativa garantia de emprego até hoje para as pessoas desse segmento e especificamente nessa empresa, apesar dos planos de demissão incentivada que, segundo os entrevistados, foram mais escolhidos por funcionários que propriamente impostos pela organização.

Não, não, porque não foi demissão, foi desligamento voluntário. Só saiu quem quis (entrevistado 2)

Esse receio ronda as pessoas daqui. Todas não, tem uns que são mais acomodados, uns são mais ligados nas coisas que estão acontecendo. Avalia mais ou menos em.. (no meu grupo) 50% meio a meio estão atinados que muita coisa pode acontecer e acontece de repente, quando você está menos esperando. 50% estão bem acomodados, achando que é para o resto da vida. (entrevistado 2)

Os funcionários, quando se referem à empresa, demonstram a consciência de que alterações nas carreiras, bem como maiores mobilidades funcionais poderiam acontecer caso a PCO contasse

com um setor de Recursos Humanos mais atualizado, que tivesse realmente uma objetividade na promoção de treinamentos e outros investimentos nos funcionários. A PCO é uma empresa parcialmente estatal e com estrutura mais rígida, sendo o setor de RH coerente com a estrutura. Essa posição desperta sentimentos de acomodação em alguns, em outros, um certo desânimo, e em outros um desejo de mudanças.

O RH aqui parece não estar observando muito essas questões de investimento! ...Acho que não, ele é bem engessado, não tem muita liberdade de agir, acho que pela própria estrutura da empresa, não é? Assim, bem, bem, como que eu falo? Bem enquadrado, acho que não tem muita liberdade de agir e aí eu acho que as pessoas que ficam muito tempo dentro da empresa, a tendência é a pessoa ficar assim no molde da empresa e aí,...(entrevistado 9)

Como também me chamou a atenção também a questão do RH, que eu acho que a gente sempre na PCO, é característica da gente é, falar mal do RH: RH da PCO não funciona bem, não sei o quê, e agora a gente pensa, é até embasado o que você está falando, mas por que que não funciona bem? Não funciona bem porque eu acho que não funciona bem. Assim que você começa a estudar você pode chegar para mim, falar oh, isso não funciona bem, isso não está funcionando, quer dizer, começou, você começa a criar uma visão crítica e ter embasamento teórico para defender a sua crítica. Também foi um aspecto que, que eu destaco.(entrevistado 10)

Deve-se considerar que o nível sócio-cultural dos participantes é alto, pessoas com nível de pós-graduação e experiência no mercado de trabalho. Vários apresentam características pessoais e profissionais atraentes para assumir funções em outras organizações ou iniciar trabalho por iniciativa própria.

Do ponto de vista de salário não foi, é...tanto cargo quanto salário, o que aconteceu com a PCO foi que com esse processo de downsizing, outsizeing, essa coisa que teve em voga aí para trás, reengenharia, a PCO ela tirou fora o staff médio, entendeu, então acaba que você fica travado. Por exemplo dentro de um plano de cargos e salários da PCO, o mais que não é adequado e que não tem uma regra clara de ascensão e você fica exercendo um cargo que há cinco anos atrás era um cargo de chefia de divisão dentro da empresa, que o cargo que eu exerço hoje era um cargo de chefia de divisão com tudo escritinho, bonitinho, do mesmo que era, mas você não tem esse cargo descrito na hierarquia da empresa. Mas e você não tem conseqüentemente acesso às vantagens salariais que deveria

ter. Quer dizer, do ponto de vista de carreira, sem dúvida alguma, isso cada vez mais está sendo é...está indo para o gerencial, subindo, mas do ponto de vista do dimdim, nada, não reverte, inclusive isso é um problema sério. (entrevistado 5)

Realçam o clima de insatisfação em relação à inequidade salarial e à dificuldade de se lidar com essas questões no dia-a-dia.

Hoje, por exemplo estava lá um colega danaado da vida, chegou tarde, nunca fez isso, chegou tarde, estava nervoso, sabe, irritado, até falei: oh, que que está acontecendo? O cara falou: eu estou cansado, estou trabalhando muito, não sou reconhecido, ninguém reconhece a gente aqui, na hora de reconhecer alguma coisa ninguém num, num, ninguém olha nada, ninguém lembra e tal...isso, a propósito do...a PCO contratou a consultoria para descrever o plano de cargos e salários, e na semana passada eu participei da avaliação do pessoal, e o outro engenheiro, também coordenador, também que tinha de ser chefe de divisão, também coordenador que nem eu é...é...participou da avaliação dele e deve ter comentado alguma coisa do tipo assim: olha, eu acredito que isso aí da consultoria não vai dar em nada, porque eu também, conversando com ele, eu também acredito que não vai, porque na hora que você vai descrever os cargos e que você vai avaliar as pessoas, é...já tinha uma certa combinação de que eu, por exemplo, e esse outro colega não seríamos avaliados nesse modelo que é o modelo do plano de nível universitário da PCO, mas sim num plano de assessores que já recebiam um cargo dentro da hierarquia.(entrevistado 5)

Percebe-se realmente um grande incômodo dos funcionários em relação às conflituosas situações de indefinição de cargos, enquadramentos, ajustes profissionais internos, com efeitos visíveis em suas atuações. Alguns tentam minimizar a situação, buscando setores mais atraentes para seu perfil, outros se mostram bastante desmotivados em termos de progressos profissionais.

Foi apontado pelos entrevistados que a estrutura organizacional da PCO, talvez pelo fato de ser esta, em parte, estatal, por isso as mudanças são demoradas. A conduta de vários gerentes corrobora a percepção dos funcionários.

Aqui, para dar uma mudadinha assim, precisa cinco anos! Aí demora, aí quando você consegue, aí já está ultrapassado, já está ultrapassado. Pouca coisa e assim, demorado...pessoas ficam assim acomodadas,

paradas, sei fazer esse meu servicinho e vou fazer ele o resto da vida. E está bom assim. Acho que eu já sou mais inquieta...e eu fico enjoada daquele negócio que já está igual há muito tempo.(entrevistado 2)

Em relação às carreiras dos participantes, 51% das chefias percebem que não houve alteração concreta, entretanto 49% dos respondentes visualizam progressos na carreira de seus subordinados.

Não fazem especificações concretas de quais seriam essas alterações para os subordinados, como se pode perceber na tabela 41. É sabido que há muitos anos não há uma preocupação da empresa com a adequação do plano de cargos e salários. Acontecem, inclusive muitas insatisfações e frustrações em relação a esse aspecto.

TABELA 41: Alteração na carreira pós-curso

	Freqüência	%
não	20	51,3
sim	19	48,7
Total	39	100,0

Fonte: dados de pesquisa

Sobre qual tipo de alteração, a grande maioria dos pesquisados não especifica, mas diz que não aconteceu mudança efetiva, nem em termos salariais, nem em termos de ajuste de nomeação de cargo na empresa. Entretanto, a grande maioria afirma que a qualidade de seu trabalho melhorou depois da participação no curso e que pôde ampliar as suas funções e atividades, mesmo sem ter mudança na posição hierárquica na PCO.

Você sabe que funciona, tem uma seqüência nas coisas, o estudo junto foi um ganho muito grande - salarial até que não mudou porque a PCO hoje tem um plano de cargos que salarialmente está travado, muito engessado, pelo fato de ser estatal, então a questão política essa coisa, a questão salarial até que não mudou muita coisa não. Mas profissionalmente, assim, foi como eu te falei, é um diferencial. Eu me considero hoje um profissional com um diferencial...(entrevistado 8)

A grande maioria dos treinados, apesar de ter percebido fortes mudanças em seu desempenho e participação na empresa, não teve uma movimentação de carreira que correspondesse a esses progressos. Isso gerou insatisfações quanto a expectativas de aproveitamento e de aumentos salariais. Essas razões que, aliadas à percepção do participante de se sentir mais apto para enfrentar o mercado de trabalho, levaram até à saída de ex-alunos do Programa da PCO.

Apesar de a empresa não ter feito nenhum tipo de compromisso com seus funcionários de que aqueles que participassem do curso seriam promovidos, havia uma expectativa que, não atendida, criou uma baixa no clima e moral no local de trabalho. A porcentagem dos treinados que não conseguiram mudanças na carreira é superior à dos que conseguiram e, nessa pesquisa, consideraram que alteraram sua função aqueles que não tiveram promoção, mas ampliação de complexidade de cargo, o que aumenta ainda mais o número dos que não tiveram revisões de cargos. Uma constatação foi que, quanto maior a habilidade de relacionamentos interpessoais, maior a possibilidade de movimentação na carreira. Na realidade, notam-se mudanças de percepção pessoal sobre a tarefa e não uma movimentação efetiva no cargo na empresa, o que acarreta uma diferença significativa de sentimentos em relação à satisfação para com a empresa.

O valor do treinamento, entretanto, continua preservado e, de forma geral, a insatisfação quanto à inequidade salarial e o incômodo quanto à indefinição de cargos são mais atribuídos à estrutura do setor de Recursos Humanos. A PCO não foi percebida como uma empresa favorecedora de realizações profissionais porque ela não proporciona movimentações de cargos e funções para adequar melhor capacidades e potencial a atividades exigidas nos diversos cargos.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os objetivos desta pesquisa, quais sejam investigar o impacto do treinamento no desempenho apresentado por funcionários pós-treinamento, bem como se houve mudanças na carreira dos treinados em função da participação no curso, pode-se dizer que foi possível identificar as intenções desejadas.

Fez-se inicialmente uma revisão bibliográfica sobre treinamento, influências das características dos participantes e do programa, motivação e suporte organizacional como fatores determinantes para a avaliação de treinamento. Essa avaliação está relacionada à transferência de aprendizagem para as atividades do cargo, daí a importância de se envolver as chefias neste estudo. Foram verificadas as percepções dos funcionários treinados quanto ao seu desempenho e quanto à relação entre este e o treinamento e, ainda, as possíveis alterações de carreira em função da participação no curso.

Trabalhando com questionários e entrevistas que envolveram sessenta e seis ex-alunos e trinta e nove chefias, esse estudo de caso permitiu avaliar os efeitos do Programa de Desenvolvimento de Talentos para os funcionários e para a PCO e pôde-se concluir que:

O treinamento é ainda um investimento necessário e determinante de melhorias e ajustes no desempenho de funcionários.

Houve impacto do treinamento na percepção dos funcionários e das chefias, especialmente no que diz respeito ao crescimento pessoal e profissional.

Foram observados sinais de alta motivação dos treinados para participar do curso. o suporte da organização possibilitou a participação no treinamento, entretanto, nem sempre para aplicarem seus conhecimentos e habilidades adquiridos, em função de inadequação com as atividades próprias do cargo e rigidez de alguns departamentos para ampliação de cargos; por posturas gerenciais mais enquadradas; por questões estruturais da empresa, ou ainda por dificuldades pessoais.

As características pessoais dos participantes nitidamente contribuíram ou não, para a transferência de conhecimentos e habilidades adquiridos para seus cargos, uma vez que, quanto mais comunicativos, relacionados na organização como um todo e envolvidos nos processos do treinamento, mais mobilidade tiveram na empresa.

As características do programa atenderam à expectativa de alguns segmentos da empresa, deixando a desejar em outros, de acordo com as tarefas específicas, apesar de todos os participantes acreditarem que houve proveito com o treinamento para dentro ou fora da PCO.

Quanto à parte do programa que se refere à orientação de monografias, há necessidade de revisão do processo pela instituição que ministrou o programa, para real ajuda a seus alunos treinados em matéria de tempo disponível para a orientação, adequação de professores orientadores.

Uma limitação do estudo deveu-se ao fato de não terem sido entrevistados os professores do curso, que poderiam dar também alguns esclarecimentos.

O desempenho dos funcionários melhorou, refletindo-se na qualidade dos trabalhos apresentados à empresa, na maneira de enfrentar situações novas e de participar de processos de tomada de decisões e na segurança ao fazerem suas tarefas, de acordo com dados de participantes e chefias.

A partir dos desenhos representativos pode-se perceber nitidamente uma valorização dos participantes da atividade de treinamento, mas um descrédito quanto a seu aproveitamento na organização.

No que diz respeito às constatações dos dados de pesquisa, pode-se perceber também uma grande vontade de crescer e um forte comprometimento dos funcionários para com a organização, um movimento constante de busca de atualização e de vivências sólidas, objetivando melhores chances de progresso para si e para a empresa.

Deve-se lembrar, mais uma vez, que não houve formalização de compromisso da empresa com os treinados de promovê-los a cargos gerenciais por causa de sua participação no curso, apenas de torná-los potencialmente aptos para tal. Mas, se era esse o objetivo do Programa de Desenvolvimento de Talentos, os ex-alunos esperavam que a PCO oferecesse condições para a transferência de aprendizagem para os cargos de trabalho, ou seja, o suporte organizacional pós-treinamento, o que não foi observado por eles. Daí pode-se concluir que o investimento da empresa foi positivo para o funcionário, mas o retorno concreto para a empresa não foi efetivado, na maioria dos casos, apontando uma divergência de interesses pelo treinamento por parte dos funcionários e da PCO.

As imagens criadas pelos participantes para representar o treinamento falam sobre a importância de se ter oportunidades de crescimento na empresa, mas apresentam fortes barreiras para sua efetivação: sol em eclipse, tunel com caminhos definidos de entrada e sinais de vida fora, depois dele, mas escuridão interna sem caminhos visíveis para a saída que levem à vida.

Em relação às progressões nas carreiras, encontram-se as maiores frustrações. Com uma forte contribuição dos problemas políticos e econômicos que determinaram uma série de mudanças nas empresas do setor elétrico, destacam-se ainda problemas de estrutura organizacional da PCO. Na opinião de participantes, os pontos mais nevrálgicos são, sem dúvida, a rigidez e antiguidade do plano de cargos e salários da empresa, além do engessamento do departamento de Recursos Humanos. Existem pessoas com habilitações elevadas exercendo funções mais baixas, outras com a mesma qualificação desenvolvendo atividades correspondentes à sua formação mas fora de enquadramento funcional e salarial nos registros da empresa e, ainda, pessoas fora de posicionamento na relação formação profissional - ocupação.

Nesse sentido, as imagens criadas pelos representantes dos Recursos Humanos deixam clara a diferença de percepção, vendo o setor como bem posicionado na empresa estrategicamente falando, funcionando como um filtro de possibilidades de carreira, o que é bem diferente da percepção dos funcionários.

Constatou-se uma relação direta entre as mudanças de posicionamento de carreira pós-curso e as

características pessoais de comunicação, relações interpessoais e liderança, ou seja, quanto maior a manifestação dessas características pelo treinado, maior a possibilidade de movimentação de funções dentro da empresa.

Mudanças como maior participação em grupos de trabalho, convites para trabalhar em outra área, aumento nas responsabilidades de liderança na equipe, maior participação em decisões, reconhecimento, melhoria na qualidade do trabalho, maior consciência de potencialidades, ampliação na forma de interpretar questões antigas em caráter de visão estratégica para a PCO foram muito mais questão de percepção pessoal sobre a tarefa que propriamente uma movimentação na carreira.

Os salários, especialmente depois das reduções no quadro de pessoal, encontram-se bastante distantes da expectativa dos funcionários, principalmente se forem consideradas as ampliações de cargos e os investimentos em atualização promovidos e implantados pela organização e a média do mercado.

Diante da insatisfação com posicionamento de cargos e com salários, alguns funcionários treinados deixaram a PCO, o que mostra também uma perda de pessoal especializado no qual a empresa investiu.

Especificamente no ramo de energia elétrica, setor que vem encontrando dificuldades em nosso país, o diversificado e qualificado grupo de funcionários da PCO tem procurado manter-se bem atualizado para enfrentar da melhor forma as condições instáveis e diferenciadas que se impõem no ramo de negócios. Têm buscado soluções criativas, mobilização dentro de setores específicos da empresa, maior participação no processo decisório e na evolução do trabalho de equipe. Devem ser destacadas, entretanto, algumas desmotivações que se encontram em grupos como riscos ainda ao processo de modernização da empresa e a necessidade de serem levadas a sério as iniciativas de enquadramento e posicionamento adequado dos diversos funcionários de todos os níveis da organização. A medida de perda de competitividade da empresa é refletida diretamente na baixa expectativa dos funcionários que tenderão a reduzir desempenho. Soma-se a tudo isso, a questão das alterações no clima de trabalho e o surgimento de novos ramos afins do negócio da

PCO que começam a absorver pessoal treinado e conhecedor do setor elétrico.

As visões apresentadas em desenhos podem confirmar uma percepção de que os funcionários se encontram desmotivados e até mesmo incrédulos em relação a mudanças significativas de critérios na condução da empresa, a despeito de todo o reconhecimento que demonstram ao se referirem à PCO. As representações retratam os eventos de treinamento e sua relação com o setor de Recursos Humanos.

Se considerado como treinamento, Programa de Desenvolvimento de Talentos atendeu aos seus objetivos, sendo possíveis algumas ressalvas no que diz respeito especialmente ao suporte da empresa pós-curso. Deixa-se claro, entretanto, que, para funcionários que nele viram uma perspectiva de promoções salariais e de ascensão profissional, não houve atendimento de expectativas. O desempenho foi alterado graças ao treinamento, mas mudanças na carreira não foram substancialmente percebidas, apenas em alguns poucos casos.

As especificidades apresentadas no Desenvolvimento de Talentos ajudam a reforçar a importância do suporte organizacional para a efetividade de treinamentos, seja em termos de evento de aprendizagem, seja como possibilidade de transferência de aprendizagem.

Tentativas de enquadramento e posicionamento adequado dos diversos funcionários em todos os níveis da organização devem ser levadas adiante com objetivo de melhorar a situação de desmotivação e falta de perspectivas de seus funcionários. Havendo possibilidades de ascensão real, profissional e/ou salarial, é provável que também haja maiores melhorias de desempenho. Apesar do forte comprometimento dos empregados da PCO, há nitidamente uma insatisfação em relação aos salários. Essa insatisfação ofusca o empenho. À medida que funcionários percebem perda na competitividade da empresa no mercado, tendem a reduzir desempenho.

Há necessidade de se repensar, com urgência, a unidade de metas dentro da organização, mantendo-se as diversidades impostas pelas especificidades das tarefas, caso se pretenda obter resultados efetivos de investimentos de maneira geral, especialmente em treinamentos. Por mais bem planejado que seja o programa, por maior motivação que se possa encontrar em participantes

e instituições, por melhor e mais consistente que seja o suporte inicial da empresa para o curso, por mais adequadas que sejam as características dos selecionados para o treinamento, há necessidade absoluta de se estabelecer metas comuns entre empresa e treinados, de se aproveitar, após criteriosa avaliação de treinamento, os efeitos possíveis por ele causados. Se isso não acontecer, torna-se provável a desmotivação de funcionários, a percepção de frustração dos envolvidos no programa e a dificuldade de se administrar um ambiente mais consciente e preparado para o trabalho e não aproveitado em suas aptidões.

Pode-se constatar, entretanto, que, como o treinamento focado apresenta características bastante especiais, as avaliações de impacto de treinamento aqui encontradas podem não ter total validade para todo tipo de investimento empresarial que vise preparar potencialmente seus funcionários para funções gerenciais. Entretanto podem ser levadas em consideração as análises de contribuições efetivas sobre as características pessoais dos treinandos, a programação do treinamento, o suporte dado pela organização e a motivação dos participantes.

Assim, seria interessante continuar a pesquisa avaliando, de forma comparativa, as influências das mesmas variáveis, em programas de treinamento diferentes, para o desempenho e alterações de carreiras de seus alunos.

A área de recursos humanos tem a cada dia um papel mais relevante na estratégia empresarial, como disse a própria gerente da PCO, e é por esse mesmo motivo que não se pode pensar em estruturas engessadas e indiferentes às necessidades de seus funcionários. O treinamento é uma das atividades do setor e não deve se constituir em um evento tão diferente das características do RH. No caso da empresa estudada, fez-se menção, por diversas vezes, a cursos e aperfeiçoamentos de funcionários da PCO, mas em nenhum momento as pessoas se referiram a processos de adequação do pessoal do RH, pelo contrário, não se sabe de treinamentos para esses profissionais. As incoerências são percebidas e questionadas, talvez não apenas pelos próprios profissionais do setor.

Por outro lado, a maneira de realizar o treinamento é fundamental, não sendo admissível a possibilidade de realizá-lo apenas como um modismo ou para dizer que a empresa investe em

seus funcionários. Para que isso não aconteça, são essenciais as etapas de avaliação de necessidades de treinamento e acompanhamento posterior para avaliação de resultados.

Pode-se sugerir à empresa, a partir dessas reflexões, a montagem de treinamentos mais adequados à sua realidade, partindo da participação dos interessados numa pré-avaliação concreta de necessidades de treinamento. E, ainda, sugerir à empresa uma revisão estrutural para que haja apropriação dos cargos e funções às potencialidades de seus funcionários, transparência e equidade no tratamento dos salários. Esse processo precisa ser transparente e honesto, pois tem-se que a PCO está, no momento atual, fazendo uma consultoria para esse fim, entretanto, essa realização tem sido inteiramente questionada pelos próprios participantes, por considerarem-na obscura em termos de critérios e de perspectivas. Os funcionários estão ávidos por participação e oportunidade de manifestar suas opiniões, quem sabe não seria esse um bom momento, aproveitando até mesmo as questões mais macro do setor?

Outra sugestão seria a de se fazer uma avaliação efetiva dos investimentos realizados. Aqui, deve-se lembrar a grande disponibilidade e satisfação dos participantes ao darem seu depoimento em relação a esse treinamento. Essa postura reflete bem a importância percebida por eles sobre o treinamento, por causa de melhorias efetivas nos conhecimentos, habilidades e atitudes, e na oportunidade de aumentar a rede de relacionamentos. Pode-se dizer que a satisfação aconteceu na mesma proporção da frustração por não terem sido aproveitados na empresa. Se treinamento é uma oportunidade de aprendizagem com mudanças concretas no comportamento, por que não se pensar em mudanças de comportamento para funcionário e empresa? E por que não se buscar avaliar objetivamente essas alterações depois de um certo período?

Pode-se, então, fazer uma proposta decisiva em termos de diferencial de outros centros de treinamento para a Universidade, qual seja, propor uma finalização da tarefa de cursos não em seus últimos dias de aula ou na entrega de monografias, mas em contatos posteriores com a empresa, os quais poderiam funcionar como orientação, acompanhamento e apoio.

Convém lembrar que, antes, torna-se indispensável que sejam desenvolvidos mecanismos mais planejados e estruturados para acompanhamento da orientação da monografia, evitando

reclamações que possam interferir na boa avaliação dos cursos oferecidos. Espera-se que essa crítica seja interpretada como positiva, dentro de um processo saudável de revisão de falhas e com vistas a um crescimento; afinal, a Universidade é uma organização que se fundamenta na aprendizagem e, portanto, no desenvolvimento de pessoas...

Depois de avaliados aspectos pedagógicos, pode-se pensar em um programa de avaliações, talvez seguindo alguns passos pré-estabelecidos, como por exemplo, uma pré-avaliação com quem faz o curso, visando identificar necessidades de conhecimentos e dificuldades nas relações no trabalho. Numa segunda etapa, uma avaliação pós-curso, voltada para os conhecimentos e habilidades adquiridos e/ou aprimorados. Numa terceira etapa, poder-se-ia pensar numa visita à empresa, avaliando, junto aos participantes, quais dos aprendizados do treinamento têm sido mais úteis e podem ser mais desenvolvidos em novos eventos de treinamento ou, pessoalmente, no dia-a-dia de trabalho mesmo e, ainda, quais dos conhecimentos não estão sendo transferidos para a tarefa do cargo e por quê.

A proposta envolveria uma mobilização de pesquisa constante, mas periódica, de revisão de posturas e de necessidades. Simultaneamente podem ser feitos contatos com a diretoria da empresa ou com o setor de RH especificamente, já que, no caso, foi o responsável pela promoção do treinamento, e propor uma ampliação do curso, em apoio à empresa, seja com os próprios participantes em caráter de manutenção, seja, e aí seria uma inovação alavancadora de novos comportamentos, com as chefias, em outros moldes, trabalhando as questões de receptividade de treinados e melhorias, no clima organizacional, que favorecessem a criatividade e as sugestões, possibilitando um melhor suporte organizacional pós-treinamento com vistas à adequação mais efetiva da empresa às mudanças.

Pode-se concluir que, ou a empresa busca formas de concretização de tudo o que já se estudou sobre o treinamento, ou tenderá a perder efetivamente em competitividade, devendo ser tentadas todas as formas para o aprimoramento constante. Se a realidade atual se volta para a importância das pessoas, é ajudando-as a se construir que se poderá pensar em sobrevivência. E é não só no trabalho, mas também na organização que se tem um grande laboratório, nem sempre aproveitado como se estuda.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ABBAD, G. , PANTOJA, J. , e PILATI, R. *Preditores de efeitos do treinamento: o estado da arte e o futuro necessário*. Anais do XXV ENANPAD. Campinas, 2001

ALLIGER, G.M. e JANAK, E.A. *Kirpatrick's levels of training criteria: thirty years later*. Personnel Psychology, 1989. v.42, p.331-342

ALVES, AJ. *O planejamento de pesquisas qualitativas em educação*. Caderno de pesquisa. São Paulo, maio/1991

ANDRE, 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

BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? *Revista de Serviço Público*. São Paulo, 1996. v. 120, nº 3, p. 46 a 68

BARON, R. A., GREENBERG, J. *Behavior in organizations: understanding the human side of work*. London: Allyn and Bacon, 1994

BERGAMINI, C. W. A difícil administração das motivações. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 1998. vol.38, n.º 1 , p. 6-17

-----, *Avaliação de desempenho humano na empresa*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1986

-----, *Revisão crítica dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro*. 1983 (Tese de doutorado) FEA/USP, São Paulo

BOHLANDER, G., SNELL, S., SHERMAN, A. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003

BONFIM, D. *Pedagogia no Treinamento*. Rio de Janeiro: Quality Mark Editora, 1995

BORDIEU, P, *La misère du monde*. Paris: Seuil, 1993

BORGES-ANDRADE, J.E. *Desenvolvimento de medidas em avaliação do treinamento*. Anais do

XXIV ENAMPAD. Florianópolis, 2000

------. Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas. *Tecnologia Educacional*, 1982. v.11 (46), p. 29-39

BORGES-ANDRADE, J. E. & OLIVEIRA-CASTRO, G. *Pesquisa em treinamento e desenvolvimento de pessoal: o estado da arte e o futuro necessário*. ANPEPP, 1994

------. Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas. *Revista de Administração*, 1996. Vol.31(2), 112-125

BOWDITCH, J.L. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 2000

BURHMAN, D. H., McCLELLAND, D., *O poder é o grande motivador*. In VROOM, V.H. *Gestão de pessoas não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997

CAMPBELL, J.P. *Training design for performance improvement*. Em Campbell & Campbell, *Productivity in Organizations*. São Francisco: Josey Bass, 1988. p. 177-215

CHANLAT, J.F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I): *Revista de Administração de Empresa*. São Paulo, 1995. v.35,n.6,p.67-75, nov./dez.

------. (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1992

COLQUITT, J.A, LEPINE, J.A. e NOE, R.A. Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of applied Psychology*, 2000. n. 85 (5), p. 678-707

CRESPO, S. *Les approches de la carrière professionnelle: une revue de la littérature descriptive, analytique, comparative et contextuelle*. Montréal: Université de Montréal, Faculté des sciences de l'éducation. Groupe de recherche sur les savoirs et l'école, 1996

DUTRA, J. S. *Administração de carreiras, uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996

EBOLI, M.P. Universidade corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração? *Revista de Administração*, São Paulo, 1999. v.34, n.4, p.56-64, out./dez.

FLEURY e FLEURY, M.T.L. e M.M.O.Jr. *Gestão Estratégica do conhecimento - integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001

- GARCIA, J.F.P. *T&D mobilizando a organização para a qualidade*. In BOOG, G.G. (org.) Manual de treinamento e desenvolvimento, ABTD, São Paulo: Makron Books, 1999
- GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1995
- GOLDSTEIN, I.L. *Training in work organizations*. Em Dunnette & Hough (Orgs.), Handbook of Industrial and organizational Psychology. 2ª edição. California: Consulting Psychology Press, 1991. p.507-619
- HAMBLIN, A.C. *Avaliação e controle do treinamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978
- HERZBERG, F. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? In VROOM, V.H. *Gestão de pessoas não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- KANTER, R.M. O ataque ao salário. In: VROOM, V.H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- KAST, F.E.; ROSENWEIG, J.E. *Organization and management: a system approach*. New York: McGraw Hill, 1970.
- KILIMNK, Z. M. *Trajatórias e transições de carreiras profissionais em Recursos Humanos*. 2000 (Tese de Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, UFMG, Belo Horizonte, 2000
- LEVINSON, H. Atitudes tolas em relação à motivação. In: VROOM, V.H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- , Administração por objetivos de quem? In: VROOM, V.H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- , Avaliação de que desempenho? In: VROOM, V.H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- LIMA, S.M.V. & BORGES-ANDRADE, J.E. Meta-análise de avaliação de treinamento, *Revista de Administração*, 1985. v. 20(3), p. 39-52
- LOPES, Lucas. *Plano de eletrificação*. Memória apresentada ao II Congresso Brasileiro de Engenharia e Indústria. Gabinete do Secretário de Agricultura do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1949.

- LUCENA, M.D.S. *Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977
- MAGALHÃES, M. *Auto e hetero avaliações no diagnóstico de necessidades de treinamento*. 1996. (Dissertação de Mestrado), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1996
- McGREGOR, D. Uma análise apreensiva da avaliação de desempenho. In: VROOM, V.H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- MATTAR, F.N. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1999
- MENESES, P.P.M. *Auto-eficácia, locus de controle, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho*. 2002. (Dissertação de Mestrado) Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2002
- MEYER, H.H., KAY, E. e FRENCH Jr, J.R.P. Divisão de papéis na avaliação de desempenho. In: VROOM, V.H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- MINAYO, M. C. S. *Pesquisa Social – teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Ed.Vozes, 6ª edição, 1996
- . *O desafio do conhecimento, pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo-Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 2000
- MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV, v.35, n.2, p.12-16, mar./abr. 1995.
- NADLER, L. *The handbook of human resources development* (p. 1-47) New York: Wiley, 1984
- NOE, R.A. *Trainees' attributes and attitudes: neglected influences on training effectiveness*. *Academy of Management Review*, 1986. v.11 (4), p. 736-749
- OLIVEIRA, F.D. *A carreira profissional em transformação: variáveis que interferem nas estratégias de carreiras dos funcionários do Banco do Brasil*. 1998. (Dissertação, Mestrado em Administração), UFBA, Salvador, 1998.
- OLIVEIRA-CASTRO e COLS. Percepção de suporte organizacional: construção e validação de um questionário (Resumo). In: *Sociedade interamericana de Psicologia*. Resumo dos trabalhos apresentados no XXVI Congresso Interamericano de Psicologia (p.263). São Paulo: SIP, 1997

- PANTOJA, M.J. *Avaliação de impacto de treinamento na área de reabilitação: preditores individuais e situacionais*. 1999. (Dissertação de Mestrado em Psicologia), Universidade de Brasília, Brasília, 1999
- PETERS, L.H. & O'CONNOR, E.J. *Situational constraints and work outcomes: The influence of frequently overlooked construct*. *Academy of Management Review*, 1980. v. 5 (3), p. 391-397
- PIMENTA, S.M. (Org) *Recursos Humanos - uma dimensão estratégica*. Belo Horizonte: UFMG, 1999
- PIZZA Jr., W. O que todo mundo sabe de treinamento. *Revista de Administração Pública*. São Paulo: v.25, nº2, p. 93-102, abr/jun, 1991
- ROBBINS, S.P. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1998
- ROCHA, A F. *Evolução do trabalho e da tecnologia e seus impactos sobre a educação e a qualificação do trabalhador: uma abordagem teórica*. 1999. Dissertação de Mestrado. Centro Federal de Educação e Tecnológica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 1999.
- ROULLIER. J.Z. e GOLDSTEIN, I.L. *The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training*. *Human Resource Development Quarterly*, 1993. v. 4(4), p. 377-390
- ROUX, J. *Recursos Humanos e treinamento*, São Paulo: Brasiliense, 1983
- SALLAS, E. & CANNON-BOWERS, J. The science of training: a decade of progress. *Annual Review of Psychology*, v.52, p. 471-499, 2001
- SCHEIN, E. *Career dynamics*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978
- SENNET, R. *A corrosão do caráter*. Rio de Janeiro: Record, 1999
- SOUZA Fº, P. *Organização e estratégia: indicadores de desempenho de gestão de R.H*. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2001
- SOUZA, M.^a A. *A implantação do SAP R/3 na CEMIG: mudanças e impactos para a empresa e para os executivos*. 2000. 68p. Monografia, Especialização em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte: 2000

TAKAGI, H. & LORSCH, J.W. Mantendo os gerentes em ação. In VROOM, V.H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997

TANNENBAUM, S.I. e YUKL, G. Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, v.43, p.399-441, 1992

ULRICH, D. *Uma nova ordem para Recursos Humanos*. In: ULRICH, D. (org.). Recursos humanos estratégicos, São Paulo: Futura, 2000

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2000

VERÍSSIMO, M. *Trabalhadores na escola da empresa: convergências e divergências de interesses*. 2000. (Dissertação de Mestrado), Faculdade de Educação da UFMG. Belo Horizonte, 2000

WALTON, R.E. Do controle ao comprometimento no local de trabalho. In: VROOM, V.H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997

YIN, R. K., *Estudo de Caso, planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman, 2001

**ANEXO 1: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO AOS PARTICIPANTES DO
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS**



Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
Faculdade de Ciências Econômicas - FACE
Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração - CEPEAD

Questionário de pesquisa

Tema: Impacto do Treinamento no Desempenho e na Carreira

Participantes do Programa Desenvolvimento de Talentos

Maria Regina de Carvalho Teixeira de Oliveira

Mestranda

Prof. Dr. Antônio Luiz Marques

Orientador

Setembro / 2002



Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
Faculdade de Ciências Econômicas - FACE
Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração - CEPEAD

Prezado(a) Senhor(a),

Este questionário tem o objetivo de coletar dados para subsidiar a elaboração de uma pesquisa acadêmica sobre o Programa de Desenvolvimento de Talentos, dentro do Curso de Mestrado em Administração.

A pesquisa em questão tem dois objetivos específicos: verificar qual o Impacto do Programa de Desenvolvimento de Talentos no desempenho e nas carreiras dos ex-alunos das turmas de 1997, 1998, 1999 e 2000 e contribuir com sugestões para o aperfeiçoamento futuro desse programa a fim de atingir os resultados desejados.

Contamos com sua colaboração no sentido de responder o questionário. Afirmamos que os resultados serão tratados com total confidencialidade, ficando inteiramente preservada a identidade dos respondentes. Suas informações não serão divulgadas para quaisquer outras pessoas, uma vez que os dados levantados serão analisados em termos globais e agregados em conjunto de respostas.

Esperamos que você se sinta inteiramente à vontade para dar suas opiniões. E, para que as respostas individuais sejam mantidas em sigilo absoluto, favor não escrever seu nome em qualquer lugar do questionário.

As questões deverão ser respondidas de acordo com as instruções. Não existem respostas certas ou erradas. O importante é que suas respostas possam retratar a realidade, de forma mais fiel possível. Seu apoio e críticas serão imprescindíveis para a concretização da pesquisa. Desta forma, contamos com sua colaboração na devolução deste questionário até o dia -----/-----/2002, entregando-o a secretária de sua gerência.

Em caso de qualquer dúvida, favor entrar em contato com Maria Regina através do telefone 9148 5013. Agradecemos antecipadamente sua colaboração.

Maria Regina de Carvalho Teixeira de Oliveira
Mestranda

Prof. Dr. Antônio Luiz Marques
Orientador



Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
 Faculdade de Ciências Econômicas - FACE
 Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração - CEPEAD

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

POR FAVOR, NÃO DEIXE QUALQUER ITEM SEM RESPOSTA!

Para facilitar o preenchimento deste questionário, foram formadas seis partes compostas por questões afins. Cada parte é precedida de instrução específica, que deverá ser lida com atenção antes de começar a respondê-la.

SEÇÃO I – DADOS PESSOAIS

Nesta seção busca-se conhecer os dados pessoais dos participantes da pesquisa. Vale reforçar que não há interesse na identificação individual, mas no perfil geral do grupo. Assinale as questões abaixo com um “X” dentro dos parênteses correspondentes, marcando somente uma alternativa. **Favor responder todas as questões.**

1.	Sexo: 1.1. () Masculino 1.2. () Feminino
2.	Faixa etária: 2.1 () Abaixo de 30 anos 2.2 () 31 a 35 anos 2.3 () 36 a 40 anos 2.4 () 41 a 50 anos 2.5 () Acima de 50 anos
3.	Estado civil: 3.1 () Solteiro (a) 3.2 () Casado (a) 3.3 () Separado (a) / Divorciado (a) 3.4 () Viúvo (a)
4.	Tem filhos? 4.1 () Não 4.2. () Sim. Quantos? _____

5.	Você tem a graduação em: 5.1 () Engenharia 5.2 () Advocacia 5.3 () Administração 5.4 () Economia 5.5 () Psicologia 5.6 () Arquitetura 5.7 () Outros :
6.	Qual o seu maior grau de escolaridade? 6.1 () Especialização 6.2 () Mestrado 6.3 () Doutorado
7.	Marque abaixo as atividades que você possui fora da PCO 7.1. () Lazer (esporte, eventos culturais, viagens) 7.2 () Estudo / leituras 7.3 () Trabalho comunitário 7.4 () Outra: 7.5 () Não possui

SEÇÃO II – DADOS FUNCIONAIS

Nessa seção buscam-se informações funcionais dos participantes da pesquisa. Vale reforçar que o objetivo é traçar o perfil geral do grupo. Complete as questões ou assinale com um “X”, dentro dos parênteses correspondentes. **Todas as perguntas são importantes, portanto, não as deixe sem respostas.**

8.	Cargo atual que você ocupa: 8.1 () Diretor 8.2 () Superintendente 8.3 () Gerente 8.4 () Outros. Qual?
9.	Há quanto tempo você exerce sua função atual? 9.1 () De 1 a 5 anos 9.2 () De 06 a 10 anos 9.3 () De 11 a 20 anos 9.4 () De 21 a 30 anos 9.5 () Mais de 30 anos

10.	Considerando as expectativas que você tinha antes de ocupar seu cargo, como se sente em relação ao seu trabalho atual?
10.1 ()	Extremamente insatisfeito
10.2 ()	Insatisfeito
10.3 ()	Nem insatisfeito, nem satisfeito
10.4 ()	Satisfeito
10.5 ()	Extremamente satisfeito.

SEÇÃO III- DADOS DO PROGRAMA E DA MOTIVAÇÃO PARA O MESMO

11.	Você participou da turma do Programa de Desenvolvimento de Talentos do ano de 11.1 () 1997 11.2 () 1998 11.3 () 1999 11.4 () 2000
12.	Antes do curso você ocupava o cargo de:
13.	Por que você se interessou pelo programa de Desenvolvimento de Talentos?
14.	Você tomou conhecimento das características do programa antes do início do mesmo? 14.1 () sim 14.2 () não
15.	Aponte até cinco características do programa que lhe pareceram importantes para o desenvolvimento de seu trabalho:
16.	Depois de participar do curso você percebeu que 16.1 () aumentou seu envolvimento com a empresa 16.2 () manteve o mesmo envolvimento 16.3 () sente-se mais seguro em seu trabalho 16.4 () acredita ser a PCO o melhor lugar para se trabalhar 16.5 () percebe que deveria mudar de atividade 16.6 () percebe que poderia tentar outras oportunidades no mercado e deixar a empresa 16.7 () sente-se mais apto a enfrentar dificuldades 16.8 () melhorou seu contato interpessoal com colegas e superiores

17.	Se você estivesse divulgando um programa como esse, quais argumentos usaria para convencer um participante?
18.	Se você fosse convidado a participar da montagem de um curso como esse, que modificações faria para a próxima turma, em termos do programa ou de suportes oferecidos pela empresa ou outros?

SEÇÃO IV - DADOS SOBRE O SUPORTE DADO PELA EMPRESA

19.	<p>Marque as cinco características que você considera fundamentais na escolha de uma empresa para se trabalhar:</p> <p>19.1 () Melhores oportunidades de inovação.</p> <p>19.2 () Melhores planos de aposentadoria.</p> <p>19.3 () Melhores condições de estabilidade no emprego.</p> <p>19.4 () Melhores condições de realização profissional.</p> <p>19.5 () Melhor salário.</p> <p>19.6 () Amplas oportunidades de treinamento.</p> <p>19.7 () Planos de saúde mais adequados.</p> <p>19.8 () Bom conceito no país.</p> <p>19.9 () Melhores condições de segurança.</p> <p>19.10 () Sistema de promoção mais justo.</p> <p>19.11 () Outro motivo:</p>
20.	<p>Na sua opinião, houve o apoio da empresa para a realização do curso através de:</p> <p>20.1 () Pagamento do curso</p> <p>20.2 () Liberação do trabalho</p> <p>20.3 () Promessa de melhorias salariais</p> <p>20.4 () Promessa de melhorias de cargo</p> <p>20.5 () Destaque de alguns funcionários para participação no programa</p> <p>20.6 () Oferta de novos maquinários para o trabalho</p> <p>20.7 () Convite para participar de reestruturações internas</p> <p>20.8 () Oferta de material para o curso</p> <p>20.9 () Oferta de material para o trabalho que permitisse aplicação do que foi aprendido</p>

	<p>no curso em seu cargo</p> <p>20.10 () Incentivo a inovações em idéias e/ou formas de trabalho</p> <p>20.11 () Outros. Quais?</p>
21.	<p>Em sua opinião houve prejuízo do seu trabalho durante a realização do curso em razão de sua ausência temporária?</p> <p>21.1 () sim</p> <p>21.2 () não</p>
22.	<p>Você está disposto a dedicar uma grande quantidade de esforço, além da esperada normalmente, para ajudar esta empresa a ser bem sucedida?</p> <p>22.1 () sim</p> <p>22.2 () não</p>

SEÇÃO V - DADOS SOBRE ALTERAÇÕES NO DESEMPENHO E NA CARREIRA

23.	<p>Cite até cinco aspectos que mudaram em sua vida profissional após a participação no programa:</p>
24.	<p>Em sua opinião, o que mudou para sua função ou atividade a partir de:</p> <p>24.1 Conteúdo apresentado no curso?</p> <p>24.2 Título adquirido?</p> <p>24.3 Oportunidade de contatos?</p> <p>24.4 Participação num tipo de programa com essas características?</p> <p>24.5 Outras contribuições:</p>

SEÇÃO V - DADOS SOBRE ALTERAÇÕES NO DESEMPENHO E NA CARREIRA

25.	<p>Depois de participar do programa Desenvolvimento de Talentos você:</p>
-----	---

	25.1 (<input type="checkbox"/>) Continua na empresa na mesma função 25.2 (<input type="checkbox"/>) Continua na empresa em outra função 25.3 (<input type="checkbox"/>) Saiu da empresa. Há quanto tempo? Por que razão saiu? 25.4. (<input type="checkbox"/>) Salário melhor 25.5. (<input type="checkbox"/>) Cargo mais alto 25.6. (<input type="checkbox"/>) Melhores possibilidades de crescimento pessoal 25.7. (<input type="checkbox"/>) Outro motivo
26.	Você acredita que depois do curso o seu desempenho 26.1 (<input type="checkbox"/>) Melhorou muito 26.2 (<input type="checkbox"/>) Melhorou bastante 26.3 (<input type="checkbox"/>) Melhorou, mas nem tanto 26.4 (<input type="checkbox"/>) Não alterou nada
27.	Que tipo de valores o curso agregou à empresa e à sua carreira?
28.	Houve alteração na sua carreira na empresa ou fora dela em decorrência do curso? 28.1 (<input type="checkbox"/>) sim 28.2 (<input type="checkbox"/>) não 28.3 (<input type="checkbox"/>) se sim, em que aspectos?

SEÇÃO VI – SITUAÇÃO E NATUREZA DO TRABALHO NA EMPRESA

Nesta seção, as questões enfocam aspectos relacionados à natureza de seu trabalho dentro desta Instituição. Complete as questões ou, quando for o caso, assinale com um “X” somente uma alternativa. **Favor não deixar nenhuma pergunta sem resposta.**

29.	Até que ponto as atividades de treinamento e desenvolvimento são importantes para o seu desempenho profissional? 29.1 (<input type="checkbox"/>) Muitíssimo importantes 29.2 (<input type="checkbox"/>) Muito importantes 29.3 (<input type="checkbox"/>) Importantes 29.4 (<input type="checkbox"/>) Não são muito importantes 29.5 (<input type="checkbox"/>) Não têm importância
-----	--

30.	<p>Você já esteve desempregado alguma vez?</p> <p>30.1. () Sim</p> <p>30.2. () Não</p>
-----	--

**ANEXO 2: QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS CHEFIAS DOS EX-ALUNOS DO
PROGRAMA DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS**



Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
Faculdade de Ciências Econômicas - FACE
Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração - CEPEAD

Questionário de pesquisa

Tema: Impacto do Treinamento no Desempenho e na Carreira

CHEFIA

Maria Regina de Carvalho Teixeira de Oliveira
Mestranda

Prof. Dr. Antônio Luiz Marques
Orientador

Setembro / 2002

**Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG**

Faculdade de Ciências Econômicas - FACE

Prezado(a) Senhor(a),

Este questionário tem o objetivo de coletar dados para subsidiar a elaboração de uma pesquisa acadêmica sobre o Programa de Desenvolvimento de Talentos, dentro do Curso de Mestrado em Administração.

A pesquisa em questão tem dois objetivos específicos: verificar qual o Impacto do Programa de Desenvolvimento de Talentos no desempenho e nas carreiras dos ex-alunos das turmas de 1997, 1998, 1999 e 2000 e contribuir com sugestões para o aperfeiçoamento futuro desse programa a fim de atingir os resultados desejados.

Contamos com sua colaboração no sentido de responder o questionário. Afirmamos que os resultados serão tratados com total confidencialidade, ficando inteiramente preservada a identidade dos respondentes. Suas informações não serão divulgadas para quaisquer outras pessoas, uma vez que os dados levantados serão analisados em termos globais e agregados em conjunto de respostas.

Esperamos que você se sinta inteiramente à vontade para dar suas opiniões. E, para que as respostas individuais sejam mantidas em sigilo absoluto, favor não escrever seu nome em qualquer lugar do questionário.

As questões deverão ser respondidas de acordo com as instruções. Não existem respostas certas ou erradas. O importante é que suas respostas possam retratar a realidade, de forma mais fiel possível. Seu apoio e críticas serão imprescindíveis para a concretização da pesquisa. Desta forma, contamos com sua colaboração na devolução deste questionário até o dia -----/-----/2002, entregando-o a secretária de sua gerência.

Em caso de qualquer dúvida, favor entrar em contato com Maria Regina através do telefone 9148 5013. Agradecemos antecipadamente sua colaboração.

Maria Regina de Carvalho Teixeira de Oliveira
Mestranda

Prof. Dr. Antônio Luiz Marques
Orientador



Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG

Faculdade de Ciências Econômicas - FACE

Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração - CEPEAD

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Para facilitar o preenchimento deste questionário, foram formadas cinco partes compostas por questões afins. Cada parte é precedida de instrução específica, que deverá ser lida com atenção antes de começar a respondê-la.

SEÇÃO I – DADOS PESSOAIS E FUNCIONAIS

Nesta seção busca-se conhecer os dados pessoais e informações funcionais dos participantes da pesquisa. Vale reforçar que não há interesse na identificação individual, mas sim no perfil geral do grupo. Assinale as questões abaixo com um “X” dentro dos parênteses correspondentes. Em algumas questões pode haver mais de uma resposta. **Favor responder todas as questões.**

1	Sexo: 1.1. () Masculino 1.2. () Feminino
2.	Faixa etária: 2.1 () Abaixo de 30 anos 2.2 () 31 a 35 anos 2.3 () 36 a 40 anos 2.4 () 41 a 50 anos 2.5 () Acima de 50 anos
3.	Você supervisiona o trabalho de um ex-aluno da turma do Programa de Desenvolvimento de Talentos do ano de 3.1 () 1997 3.2 () 1998 3.3 () 1999 3.4 () 2000
4.	Na época do curso você já tinha esse funcionário como seu subordinado? 4.1 () sim 4.2 () não
5.	Em caso negativo, você já tinha subordinados? 5.1 () sim 5.2 () não

SEÇÃO I – DADOS PESSOAIS E FUNCIONAIS	
6.	Cargo atual que você ocupa: 6.1 () Diretor 6.2 () Superintendente 6.3 () Gerente
7.	Como você caracteriza seu estilo de gerência? 7.1 () Mais democrático 7.2 () Mais controlador 7.3 () Mais benevolente 7.4 () Mais apoiador
8.	Tempo de trabalho na PCO: 8.1 () Menos de 05 anos 8.2 () De 06 a 10 anos 8.3 () De 11 a 15 anos 8.4 () De 16 a 20 anos 8.5 () De 21 a 30 anos 8.6 () Mais de 30 anos
9.	Há quanto tempo você exerce sua função atual? 9.1 () Menos de 02 anos 9.2 () De 02 a 05 anos 9.3 () De 06 a 10 anos 9.4 () De 11 a 20 anos 9.5 () De 21 a 30 anos 9.6 () Mais de 30 anos

SEÇÃO II– DADOS DO PROGRAMA E DA MOTIVAÇÃO PARA O MESMO	
10.	Em sua opinião, por que razão ou razões os funcionários se interessaram pelo curso de Desenvolvimento de Talentos?
11.	Você tomou conhecimento das características do programa antes do início do mesmo? 11.1 ()sim 11.2 ()não
12.	Depois de participar do curso você percebeu que seu funcionário 12.1 () Aumentou seu envolvimento com a empresa

	<p>12.2 () Manteve o mesmo envolvimento</p> <p>12.3 () Sentiu-se mais seguro em seu trabalho</p> <p>12.4 () Acreditava ser a PCO o melhor lugar para se trabalhar</p> <p>12.5 () Percebeu que deveria mudar de atividade</p> <p>12.6 () Percebeu que poderia tentar outras oportunidades no mercado e deixar a empresa</p> <p>12.7 () Sentiu-se mais apto a enfrentar dificuldades</p> <p>12.8 () Melhorou seu contato interpessoal com colegas e superiores</p>
13.	<p>Depois de participar do programa de Desenvolvimento de Talentos seu funcionário:</p> <p>13.1 () Continua na empresa na mesma função</p> <p>13.2 () Continua na empresa em função de complexidade similar à que exercia antes do curso</p> <p>13.3 () Continua na empresa em função de complexidade superior à que exercia na empresa antes do curso</p> <p>13.4 () Saiu da empresa</p>

SEÇÃO II– DADOS DO PROGRAMA E DA MOTIVAÇÃO PARA O MESMO

14.	<p>Caso tenha saído, por que motivo o empregado deixou a empresa?</p> <p>14.1 () Salário melhor</p> <p>14.2 () Melhores possibilidades de crescimento pessoal</p> <p>14.3 () Cargo mais alto</p> <p>14.4 () Outro motivo:</p>
15.	<p>Se você estivesse divulgando um programa como esse, Quais argumentos usaria para melhor convencer um participante?</p>
16.	<p>Se você fosse convidado a participar da montagem de um curso como esse, que modificações faria para a próxima turma, em Termos do programa ou de suportes oferecidos pela empresa ou outros?</p>

SEÇÃO III - DADOS SOBRE O SUPORTE DADO PELA EMPRESA

17.	<p>Marque as cinco características que você considera fundamentais na escolha de uma empresa para se trabalhar:</p> <p style="padding-left: 40px;">17.1 () Melhores oportunidades de inovação.</p> <p style="padding-left: 40px;">17.2 () Melhores planos de aposentadoria.</p> <p style="padding-left: 40px;">17.3 () Melhores condições de estabilidade no emprego.</p> <p style="padding-left: 40px;">17.4 () Melhores condições de realização profissional.</p> <p style="padding-left: 40px;">17.5 () Melhor salário.</p> <p style="padding-left: 40px;">17.6 () Amplas oportunidades de treinamento.</p> <p style="padding-left: 40px;">17.7 () Planos de saúde mais adequados.</p> <p style="padding-left: 40px;">17.8 () Bom conceito no país.</p> <p style="padding-left: 40px;">17.9 () Melhores condições de segurança.</p> <p style="padding-left: 40px;">17.10 () Sistema de promoção mais justo.</p> <p style="padding-left: 40px;">17.11 () Outro motivo:</p>
18.	<p>Na sua opinião, houve o apoio da empresa para a realização do curso através de:</p> <p style="padding-left: 20px;">18.1 () Pagamento do curso</p> <p style="padding-left: 20px;">18.2 () Liberação do trabalho</p> <p style="padding-left: 20px;">18.3 () Promessa de melhorias salariais</p> <p style="padding-left: 20px;">18.4 () Promessa de melhorias de cargo</p> <p style="padding-left: 20px;">18.5 () Destaque de alguns funcionários para participação no programa</p> <p style="padding-left: 20px;">18.6 () Oferta de novos maquinários para o trabalho</p> <p style="padding-left: 20px;">18.7 () Convite para participar de reestruturações internas</p> <p style="padding-left: 20px;">18.8 () Oferta de material para o curso</p> <p style="padding-left: 20px;">18.9 () Oferta de material para o trabalho que permitisse aplicação do que foi aprendido no curso em seu cargo</p> <p style="padding-left: 20px;">18.10 () Incentivo a inovações em idéias e/ou formas de trabalho</p> <p style="padding-left: 20px;">18.11 () Outros. Quais?</p>
19.	<p>Em sua opinião houve prejuízo do seu trabalho durante a realização do curso em função de ausência temporária dos participantes?</p> <p style="padding-left: 20px;">19.1 ()sim</p> <p style="padding-left: 20px;">19.2 ()não</p>

--	--

<p align="center">SEÇÃO IV - DADOS SOBRE SITUAÇÃO DE TRABALHO E DESEMPENHO NA CARREIRA</p>

20.	Cite aspectos que sofreram mudanças na estrutura de trabalho (atividade ou função) após a participação dos funcionários no programa:
21.	<p>Em sua opinião, o que mudou para sua função de chefia a partir dos seguintes aspectos:</p> <p>21.1 Conteúdo apresentado no curso?</p> <p>21.2 Título adquirido pelos participantes?</p> <p>21.3 Oportunidade de contatos?</p> <p>21.4 Outras contribuições:</p>
22.	<p>Você acredita que depois do curso, o desempenho de seu funcionário</p> <p>22.1 () Melhorou muito</p> <p>22.2 () Melhorou bastante</p> <p>22.3 () Melhorou, mas nem tanto</p> <p>22.4 () Não alterou nada</p>
23.	Em que aspectos o curso contribuiu para melhorias da área sob sua responsabilidade?
24.	<p>Houve alteração para a carreira de seu funcionário na empresa ou fora dela em decorrência do curso?</p> <p>24.1 () sim</p> <p>24.2 () não Qual?</p>

25.	Em sua opinião, até que ponto as atividades de treinamento e desenvolvimento são importantes para o desempenho profissional? 25.1 () MUITÍSSIMO importantes 25.2 () Muito importantes 25.3 () Importantes 25.4 () Não são muito importantes 25.5 () Não têm importância
26.	Você já pensou em trabalhar por conta própria? 26.1. () Sim 26.2. () Não

**ANEXO 3: ROTEIRO DE ENTREVISTA REALIZADA COM ALGUNS
PARTICIPANTES DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS**



Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
Faculdade de Ciências Econômicas - FACE
Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração - CEPEAD

Roteiro de entrevista com os ex-alunos do Programa Desenvolvimento de Talentos

Emprego atual: _____

Tempo de Empresa: _____

1. Turma do ano de: _____
2. Cargo que ocupava antes do curso _____
3. Cargo que ocupa hoje _____
4. Motivos para participação no programa _____
5. Aspectos mais úteis ao trabalho/função desenvolvidos pelo Programa Desenvolvimento de Talentos _____
6. Características do programa que mais ajudaram em seu desempenho e na carreira: _____
7. Características da clientela que foram importantes para atendimento de objetivos do curso _____
8. Aspectos mais importantes para seu crescimento pessoal aprimorados no curso
9. Aspectos mais decisivos para sua carreira proporcionados pelo curso
10. Fatores de apoio da empresa que foram imprescindíveis para realização do curso e alcance de seu objetivo
11. Suas expectativas em relação à empresa têm sido atendidas? _____
12. Dificuldades enfrentadas para participar do curso, durante o curso e como consequência da participação no mesmo:
13. De acordo com sua experiência, valeu a pena investir em você fazendo o curso? _____
14. Pelo que você percebeu na organização, houve um período de mudanças internas com várias

inovações. Em relação a essas mudanças, o curso ajudou às pessoas que dele participaram? Como?

15. Que sugestões você daria para um próximo treinamento?

**ANEXO 4: IMAGENS INTERPRETATIVAS DE PERCEPÇÕES DE TREINAMENTO
DOS PARTICIPANTES DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS E
DE CHEFIAS DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DA PCO**

Como pode ser observado nos desenhos apresentados em anexo, os participantes vêem o treinamento, em suas tendências atuais, como um túnel com a porta aberta, mas sem uma referência de porta ao final. Na entrada há um trilho que traz a idéia de caminho igual e demarcado rigidamente, mas que só conduz à entrada, não se manifesta na saída. Do lado de fora dele podem ser percebidos sinais de vida como o sol brilhando, nuvens se movimentando, mas sem ligação com o escuro do interior do túnel.

Em outro desenho, tem-se o treinamento como um plano interrompido por uma parede e um teto, como sendo algo necessário, mas não aparente, algo que está "tampado", impedido de ser visto em sua função real e objetiva.

E, em um terceiro, a interpretação do treinamento é representada por um eclipse do Sol em relação à Terra, no qual existem vários pontos iluminados sobre a terra, estando "o treinamento exatamente num ponto obscuro do planeta".

São, todas três, formas de ver o treinamento como algo importante para o trabalho, ou seja, os participantes têm uma noção real positiva dele para o profissional; atualmente, entretanto, os investimentos nele não têm sido muito adequados, não vêm ao encontro das expectativas que têm ou das necessidades dos funcionários da empresa, na percepção dos empregados.

Os gerentes de Recursos Humanos da PCO, por sua vez, representaram o Treinamento e Desenvolvimento como "lugar importante à mesa de decisões", entre os maiores da empresa, ou em destaque, muito próximo à presidência. Nem em oposição, nem distante, nem de costas para os que o vêem, mas de frente para todos e bem posicionado em relação às decisões estratégicas, à totalidade da cúpula organizacional.

Outro gerente entendeu o treinamento de RH como um elemento estratégico, como se fosse um filtro ou um gargalo de uma ampulheta que reúne o Desenvolvimento dos empregados e a Estratégia da diretoria da empresa, ou seja, atende aos funcionários e aos interesses da organização.

Seguem-se os desenhos.