

UM SISTEMA DE TREINAMENTO EM ADMINISTRAÇÃO
PARA O DESENVOLVIMENTO

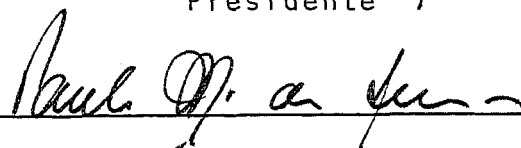
Alberto Machado Bento

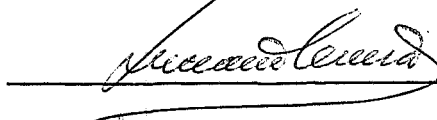
TESE SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DA COORDENAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS (M.Sc.)

Aprovada por:



Presidente





ESTADO DO RIO DE JANEIRO - BRASIL
DEZEMBRO DE 1975

Ao Professor Nelson Maculan Fi
lho, que me orientou nesta pesq
uisa, ao Professor Fernando
Bessa de Almeida, que me iniciou
nos estudos da Administração,
ao Professor José Maria Gou
vêia Vieira, que me abriu os
horizontes da Economia, ao Prof
essor Jack Schechtman, que me
conduziu aos meandros dos Mét
odos Matemáticos, à COPPE, pelo
clima criativo e estimulante que
me proporcionou, e à IBM do Braz
il, pela liberdade de horário
que me permitiu,

sem os quais esse trabalho não
teria sido realizado,

meus agradecimentos

RESUMO

A tese consiste num estudo de um sistema de formação de executivos para o desenvolvimento. Analisou-se os principais conceitos de treinamento e aprendizagem, um modelo capaz de atender os objetivos e necessidades de treinamento de executivos no Brasil, bem como as formas e tecnologia de treinamento capazes de adequar a visão atual de treinamento e aprendizagem ao modelo proposto. A partir daí criou-se um quadro de referência sobre Administração e Gerência, e analisou-se os três subsistemas envolvidos: graduação, pós-graduação e desenvolvimento de executivos. Essa análise foi realizada em duas dimensões: a atual e proposta (modelo proposto). Por fim analisou-se a atuação do Governo Brasileiro na sua tentativa mais recente de catalizar a formação de executivos para o desenvolvimento.

O trabalho foi dividido em duas partes: Treinamento e Abordagem Sistêmica e Treinamento em Administração. Na primeira parte estudou-se: Treinamento e Aprendizagem, Modelo de Sistema de Treinamento, Necessidades de Treinamento, Formas de Treinamento e Tecnologia Educacional. Na segunda parte: Revisitando o Conceito de Administração, Ciência e Tecnologia da Administração, A Graduação em Administração, Um Modelo de Graduação, A Pós-Graduação em Administração, Um Modelo de Pós-Graduação, Desenvolvimento de Executivos e o Programa Nacional de Treinamento de Executivos (PNTE). Além disso contém uma análise inicial do problema - (Introdução) - e comentários finais do autor sobre o trabalho - (Conclusão).

ABSTRACT

The thesis consists of a study of an Executive Training System for the social economic development. We analysed the basic concepts of training and learning, idealizing a model capable to comply with the goals and needs of the training of executives in Brazil, as well as the methods and the technology of training so that the proposed model includes an updated approach of training and learning process. Thenceforward it was created a reference table on management and administration and the three sub-systems involved were analysed: Graduation, Post-Graduation and Executive Development. This analysis was performed in two dimensions : actual and proposed (proposed model). Then we considered the performance of the Brazilian Government in its more recent effort to prepare qualified executives for the development.

The work was divided into two parts: Training and Systems Approach and Training in Business Administration. The first part consists of: Training and Learning, Training Systems Model, Training Systems Objectives, Training Needs, Forms of Training and Technology of Education. The second part consists of: A Review of the Business Administration Concepts Science and Technology of Administration, Undergraduate Courses in Business Administration, The Undergraduate Model, Graduate Courses in Business Administration, the Graduate Model, Executives Development and the National Program of Executives Training (PNTE). Besides, it contains an initial analysis of the problem (Introduction) and the author's final comments on the work (Conclusion).

ÍNDICE

CAPÍTULO I - Introdução	1
CAPÍTULO II - Treinamento e Abordagem Sistêmica	
2.1 - Treinamento e Aprendizagem	4
2.2 - Um Modelo de Sistema de Treinamento	8
2.3 - Objetivos do Sistema de Treinamento	13
2.4 - Avaliação das Necessidades de Treinamento	16
2.5 - Formas de Treinamento	23
2.6 - Ensino e Tecnologia	31
CAPÍTULO III - Treinamento em Administração	
3.1 - Revisitando os Conceitos de Administração	35
3.2 - Ciência e Tecnologia da Administração	40
3.3 - A Graduação em Administração no Brasil	49
3.4 - Um Modelo de Graduação em Administração	55
3.5 - A Pós-Graduação em Administração no Brasil	62
3.6 - Um Modelo de Pós-Graduação em Administração	67
3.7 - Programas de Desenvolvimento de Executivos	71
3.8 - O Programa Nacional de Treinamento de Executivos	77
CAPÍTULO IV - Conclusão	85
- Bibliografia - (Referências)	88
- Bibliografia - (Ordem Alfabética)	93

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Dentro das atuais Políticas de Desenvolvimento do País, ao lado de outras metas fundamentais referentes ao Homem e à Tecnologia, surge uma de vital importância: a habilidade de fazer com que objetivos sejam alcançados a partir das metas e recursos disponíveis - a Gerência.

Por outro lado é vital, nessa área, a existência de uma ciência e tecnologia autônoma da Gerência, isto porque todo o processo decisório nacional é dependente da Ciência e Tecnologia da Gerência existente no país. Urge, portanto, a criação de programas de pesquisa e ensino na área de Gerência que permitam a criação e difusão de uma Tecnologia Nacional.

Dentro desse contexto, um SISTEMA DE TREINAMENTO EM ADMINISTRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO deve ser capaz de abranger três níveis de populações:

- a Gerência de hoje, isto é, aqueles milhares de pessoas já engajadas nas tarefas de tomada de decisão;
- a Gerência de amanhã, aqueles outros milhares de pessoas que estão se preparando em Universidades, em Empresas, ou em ambas, para assumir posições de tomada de decisão;
- a Gerência do futuro, aqueles outros milhares que ainda não ingressaram no processo de formação, mas que serão responsáveis pelas decisões do futuro.

A tarefa proposta acima, contudo, não pode ser exatamente mencionada sem que disponhamos da MATRIZ NECESSIDADE DE TREINAMENTO, como a seguir:

POPULAÇÃO NÍVEL	GERÊNCIA DE HOJE	GERÊNCIA DE AMANHÃ	GERÊNCIA DO FUTURO
ESTRATÉGICO (alta)	a_{11}	a_{12}	a_{13}
TÁTICO (média)	a_{21}	a_{22}	a_{23}
OPERACIONAL (direta)	a_{31}	a_{32}	a_{33}

Para $a_{ij} = (q_{1i}, q_{2j})$, onde
 q_{1i} = quantidade, q_{2j} = qualidade.

A partir desses dados então será possível especificar que tipos de treinamento, sua quantidade, duração, recursos, etc., serão necessários para cumprir a tarefa.

Contudo, faltará ainda definir os instrumentos necessários à execução desses programas. O primeiro passo será categorizar esses instrumentos de acordo com os níveis de treinamento necessários, como por exemplo: Cursos de Treinamento Intensivo - Cursos Regulares de Graduação - de Extensão e Pós-Graduação - Seminários, etc.

Enfim, esses instrumentos e programas não poderão ser implantados se não identificarmos um Sistema de Treinamento de Executivos.

O termo identificar traz no seu bojo o conceito de existência

significando - nesse caso específico - reconhecimento da existência de Centros de Formação de Executivos, embora isolados e nem sempre adequados e contando com recursos insuficientes.

O presente trabalho está dividido em duas partes: Treinamento e Abordagem Sistêmica e Treinamento em Administração.

Na primeira começa-se discutindo os conceitos de Treinamento e Aprendizagem a luz das modernas teorias de educação; a seguir, apresenta-se um modelo teórico de um Sistema de Treinamento, discutindo-se seus subsistemas, sua importância econômica em termos de taxas de retorno; os objetivos de um Sistema de Treinamento de Executivos; as formas disponíveis e métodos de determinação das necessidades de treinamento, tais como "Manpower Approach" e Análise de Custo-Benefício e as formas de treinamento, enfatizando as de treinamento ativo; e, finalmente, uma discussão da moderna tecnologia educacional e sua implicação sobre os problemas existentes no Brasil.

Na segunda parte começa-se por rever o que se entende por administração e gerência; a seguir apresenta-se as principais teorias ou modelos de administração e discute-se a tecnologia administrativa; a análise da graduação em administração no Brasil com base em pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas e pelo autor junto às fontes do MEC; apresenta-se um modelo de graduação e o discute em termos da realidade brasileira; repete-se os dois itens anteriores para a pós-graduação; apresenta-se a necessidade de programas de Desenvolvimento de Executivos e um modelo para sua implantação e outras sugestões; e por fim, relata-se e analisa-se sumariamente a atuação do PNTE - Programa Nacional de Treinamento de Executivos da Secretaria de Planejamento da Presidência da República.

Ao final aduzimos um conjunto de conclusões que procura resumir e integrar o que foi discutido anteriormente.

Acreditamos que, apesar de representar pequena parte de um problema de tal magnitude, fique como uma contribuição para a formação de "UM SISTEMA DE TREINAMENTO EM ADMINISTRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO".

CAPÍTULO II - TREINAMENTO E ABORDAGEM SISTÊMICA

2.1 - Treinamento e Aprendizagem

Não nos deteremos aqui na discussão do termo treinamento, instrução ou educação como formas diferentes de "estabelecimento e organização das condições externas para aprendizagem, de maneira que interaja otimamente com as capacidades internas do aprendiz, provocando assim mudança nessas capacidades" (1).

Quatro principais teorias ou abordagens à educação existem hoje, a nos ajudar a compreender os fenômenos de treinamento e aprendizagem. São as de AUSUBEL (Aprendizagem "com sentido"), de BRUNER (estratégias cognitivas ou "por descoberta"), GAGNÉ (diferenciação e interação entre treinamento e aprendizagem) e / SKINNER (controle do comportamento observável por meio de respostas). Também não cabe aqui uma análise e/ou discussão dessas teorias. O que se deseja é obter conceitos operacionais de aprendizagem e treinamento que possam servir de base aos nossos estudos de um Sistema de Treinamento. Na medida que for necessário usaremos indiscriminadamente partes dessas teorias que julgarmos adequadas para a formação de administradores no Brasil.

Assim, utilizaremos como conceito de treinamento o seguinte: processo de mudança de um comportamento existente para outro, de acordo com objetivos previamente fixados. (2).

Isto é, como situa GAGNÉ (3): "as respostas do indivíduo terão sido previamente especificadas pelo professor quando da formulação de objetivos, serão dadas de acordo com o nível em que foram ensinadas. O aluno responderá através de comportamentos / que podem-se classificar ao nível de cadeias, discriminações, conceitos, regras, etc."

Portanto, treinamento englobará a coleção de eventos que modificam o comportamento de um indivíduo, fornecendo-lhe ou não um reconhecimento legal. O uso desse conceito, isto é, a não distinção entre "Educação Profissional" e "Treinamento Específico", nos parece mais adequada com a idéia de educação continuada. (4).

A distinção entre as formas institucionais legais que possam caracterizar os vários níveis de tratamento de um mesmo fenômeno pode fazer com que esqueçamos a característica básica associada com um Sistema de Treinamento de Executivos, que é: mudar o comportamento daqueles que tomam ou venham a tomar decisões, a fim de que o Processo Brasileiro de Desenvolvimento não seja limitado por falta dessas habilidades.

Esse conceito nos parece ainda mais adequado (5) pois todo problema possui duas dimensões: um nível atual e um nível desejado ou futuro. Deve, assim, um programa de Treinamento ser a ponte entre esses dois níveis, não importando de que tipo de instrumento institucional legal venha a valer-se.

É necessário, portanto, estabelecer um Sistema de Treinamento de Executivos em que essas várias formas sejam partes interatuantes e interdependentes para atingir aquele objetivo.

Conforme diz o Prof. Curado (6), não é possível falar em treinamento sem nos referirmos à aprendizagem. Nesse trabalho, qualquer processo de aprendizagem será entendido como vivência de uma situação e, mais que isso, uma vivência exitosa de uma situação aduzida do atributo de transferibilidade.

De acordo com o Prof. Penna (7) e outros autores por ele citados (especialmente J. Nuttin e K. Lewin), a aprendizagem é essencialmente uma experiência imersa num processo de Treinamento e as percepções ao nível racional são muito menos importantes e duradouras do que a gama de experiências incorporadas ao indivíduo pelo processo.

Em outras palavras, o que se quer dizer é que os conhecimentos que não estiverem imersos no próprio processo de treinamento não farão parte do novo padrão do comportamento dos indivíduos submetidos a ele.

Além disso, continua o Prof. Penna, "as experiências mal sucedidas em determinados setores da aprendizagem fazem com que os indivíduos venham a rejeitar não só a experiência, como também o próprio setor de aprendizagem em que teve a experiência mal sucedida". Um exemplo clássico desse comportamento é a ojeriza que

certos alunos, brilhantes em outras disciplinas, possuem em relação à matemática, oriunda de experiências frustrantes causadas pelos pais ou por algum professor, no ensino inadequado dessa matéria.

Mais recentemente Bruner (8) "acredita que a solução de muitos problemas depende de uma situação ambiental que se apresente como um desafio constante a inteligência do aprendiz, levando-o a resolver problemas, e mais que isso, promover o fim último de qualquer processo intencional, qual seja, a transferência da aprendizagem".

"Na medida em que a aprendizagem é proposta como uma tarefa de descoberta de algo ao invés de "aprender algo sobre alguma coisa", haverá uma tendência do aprendiz a tornar-se autônomo e autogratisfocado, ou seja, a ser recompensado pelos efeitos da própria descoberta que realizou". (9)

Também Skinner (10) afirma que: "Desde que um programa com pequenos passos (vivências) deve graduar os conhecimentos levando o aprendiz progressivamente a dominar aspectos mais avançados do material, é importante construir um programa de tal maneira a evitar cansaço ou que seja enfadonho. ...Aliado a isso, um programa bem elaborado deve guiar o sujeito de tal maneira que erros não sejam cometidos. ... porque erro cometido é aprendido, e portanto deve ser minimizado durante a instrução, e os acertos / devem ser maximizados".

Como atributo de transferibilidade entendemos dotar o indivíduo de condições que permitam adaptar a vivência adquirida a outras situações. Essas condições que permitem ao indivíduo transferir vivências constituem uma outra vivência que deve estar contida no processo de treinamento.

Outra maneira de explicar a transferibilidade é nas palavras de Bruner (11): "É importante enfatizar duas formas de competência que devem emergir para que haja desenvolvimento: representação e integração. ... devem adquirir meios de representar as regularidades que ocorrem no seu ambiente, por um lado, mas também devem aprender a transcender o momentâneo, e o fazem desenvolvem

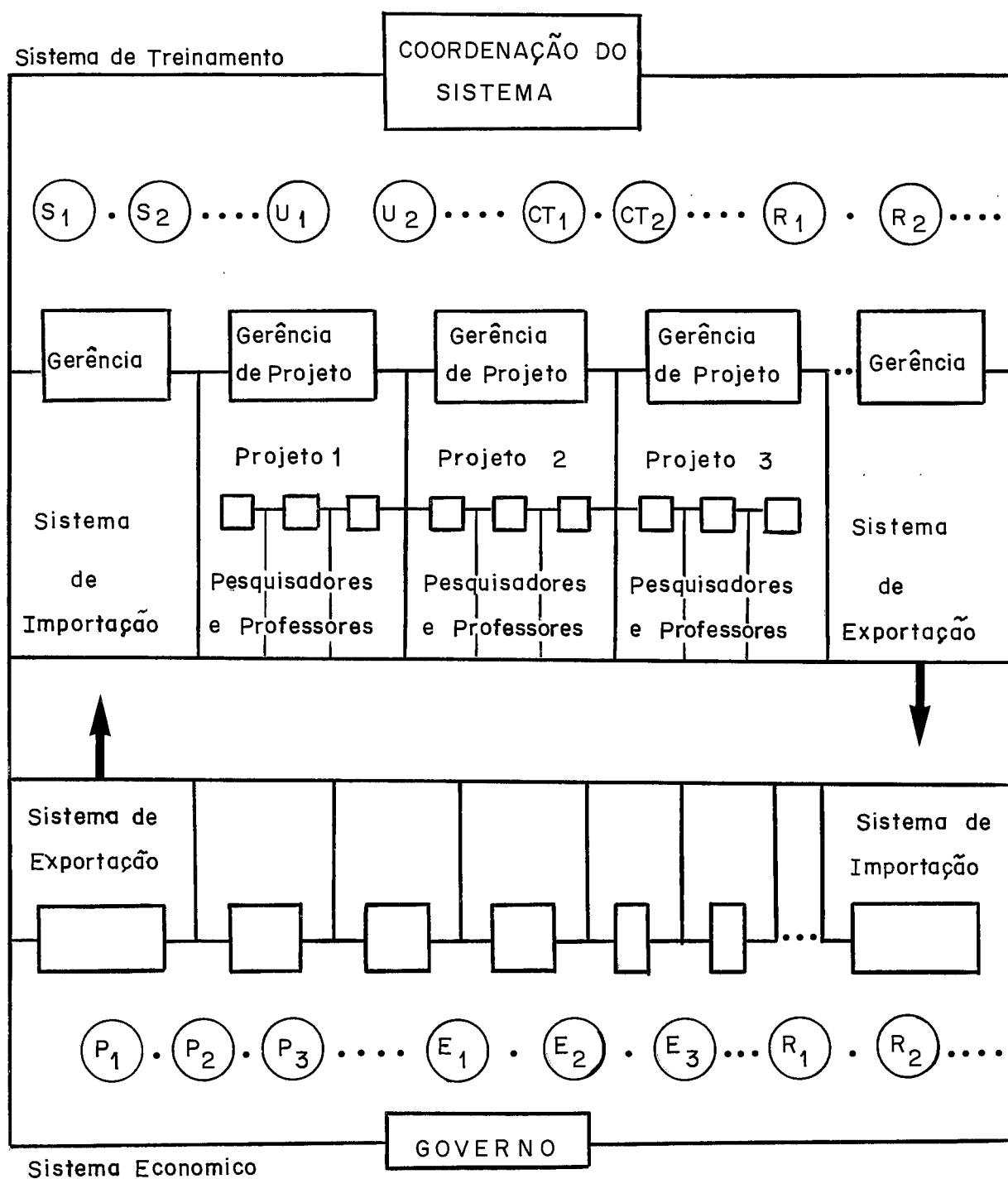
do meios de ligar o passado ao presente, e este ao futuro ".

Essa característica de aprendizagem foi estudada por Harlow (12) usando "sets" de aprendizagem que indicam que os organismos aprendem a resolver "conjuntos de problemas" (learning sets), e não um ou dois problemas em particular.

Assim para que um sistema de treinamento conduza aprendizes para objetivos determinados deve fornecer uma cadeia de experiências graduais e especificamente planejadas, que a partir da estrutura cognitiva (conjunto organizado de idéias que pré-existem à nova aprendizagem - AUSUBEL (13)) dos aprendizes permitam a ancoragem de novos materiais "com sentido", maximizando os acertos e transcendendo a experiência momentânea, ligando-a a vivências / passadas e futuras.

2.2- Um modelo de Sistema de Treinamento

Vamos apresentar, a seguir, um modelo do Sistema de Treinamento baseado na abordagem Sôcio-Técnica de Sistemas, desenvolvida pelo Tavistok Institute (14) e estudos posteriores de Oliveira (15).



Esse modelo representa a interação entre o Sistema Econômico e o Sistema de Treinamento; isto é, as necessidades do Sistema Econômico em termos de Treinamento e as populações com essas necessidades são "exportadas" para o Sistema de Treinamento que, através de um mecanismo seletivo, "importa" esses "produtos" transformando-os em novos produtos com base nos objetivos estabelecidos a partir das necessidades do Sistema Econômico, e "expota-os" de volta.

Dentro do Sistema de Treinamento existem dois Subsistemas principais ou duas superposições interdependentes: o "Task System" e o "Sentient System".

O "Task System", que é o responsável pela transformação das importações nas exportações, pode ser descrito como se segue:

As importações de produtos do Sistema Econômico, depois de selecionadas, são classificadas como de feedback ou matéria prima. As classificadas como matéria prima são categorizadas segundo características; as classificadas como feedback são transformadas em ajustes aos objetivos do Sistema que, por sua vez, estabelecem estratégias e programas de Treinamento.

Reunindo-se os programas e as populações categorizadas, são definidos projetos específicos que realizem os programas para as diversas categorias. Os projetos são formados utilizando-se os recursos disponíveis Si (o fator humano existente no Sistema), Ui (Universidades), CTi (Centros de Treinamento isolados) e Ri (Financiamentos, Instalações e outros).

O "Task System" do Sistema de Treinamento possui duas missões ou "tasks" a serem desempenhadas.*

- PESQUISA: descoberta de novos conhecimentos, extensão de conhecimentos existentes e aplicações desses conhecimentos, se sua aplicação requer investigação. (16)

* Nota: não é nossa intenção aqui documentar nem discutir os conceitos de ensino e pesquisa, e sim prover uma definição básica dos dois termos.

- ENSINO : disseminação de conhecimentos, mudanças de um comportamento para outro comportamento pré-determinado com um objetivo específico. (17)

O "Sentient System", que é o responsável pelo desempenho dos "papéis" representado pelas pessoas dentro do "Task System", pode ser descrito como sendo o conjunto das relações estabelecidas informalmente entre os membros de grupos (Si) dentro do Sistema, suas escalas de valores, interesses, gostos, e o que Simon (18) denominou "lealdades organizacionais".

O "Sentient System" é composto por grupos formados pelos pesquisadores, professores e administradores do Sistema de Treinamento. Assim a chamada "política na Universidade" é um exemplo das relações que se estabelecem entre os vários grupos. Há casos em que o próprio objetivo do ensino é relegado a segundo plano frente aos interesses "políticos" de grupos dentro do Sistema de Treinamento. Esses grupos hoje são extra-fronteiras do Sistema de Treinamento, já incluindo grupos de interesses familiares, políticos, profissionais, etc.

A efetividade do "Task System" é extremamente dependente do "Sentient System", uma vez que este determina como as pessoas vão se comportar dentro dos "papéis" estabelecidos pelo "Task System".

Ao tratar de um Sistema de Treinamento não poderíamos deixar de falar do retorno de investimento em educação no Brasil, bem como os problemas econômicos associados.

Segundo o trabalho de Bacha, Araújo, da Mata e Modeneu (19) o Custo de Oportunidade de Capital no Brasil para a avaliação privada ou social de projetos de investimentos: "de qualquer modo, e se não a nível de média pelo menos ao nível da margem, os números aqui apresentados sugerem a taxa de 15% como um limite inferior à rentabilidade dos projetos industriais no Brasil".

Vejamos na página seguinte o quadro das taxas de retorno do investimento em educação no Brasil.

	1960 ⁽¹⁾	1970 ⁽²⁾		
		BRASIL	S.P.	RIO
Primário x Analfabetos	48,08	43,1	44,9	38,0
Ginásio x Primário	23,82	26,2	22,2	25,6
Colegial x Ginásio	14,76	35,1	35,3	37,5
Superior x Colegial	4,94	23,9	23,1	24,2

Fontes: 1. Simonsen, M.H. (20)

2. Gibbon, V.H.S. (21)

De uma maneira geral, pelo menos a partir de 1970 todos os investimentos em educação superam a taxa mínima para investimentos em projetos industriais no Brasil. A educação superior passou a ser extremamente valorizada de 1960 para 1970, passando a taxa de retorno de 4,94% para 23,9%, o mesmo tendo acontecido com o curso colegial.

Um Sistema de Treinamento de Executivos é, principalmente composto de três segmentos de cursos:

- Graduação em Administração (Bacharelado)
- Pós-Graduação em Administração (Mestrado, Doutorado)
- Programas de Desenvolvimento de Executivos (Extensão, Especialização, Seminários).

De uma forma geral os dois primeiros são os que atingem a maior parte da população de Administradores.

Não existem estudos publicados quanto a taxas de retorno referente a treinamento de administradores no Brasil.

Porém 75% dos alunos de Cursos de Graduação e 80% dos alunos de Cursos de Pós-Graduação (ver Capítulo III Ítens 3.4 e 3.6 deste trabalho) estão localizados no eixo Rio-São Paulo e segundo Bacha(22) "Os gerentes, entretanto, separam-se dos trabalhadores tanto no

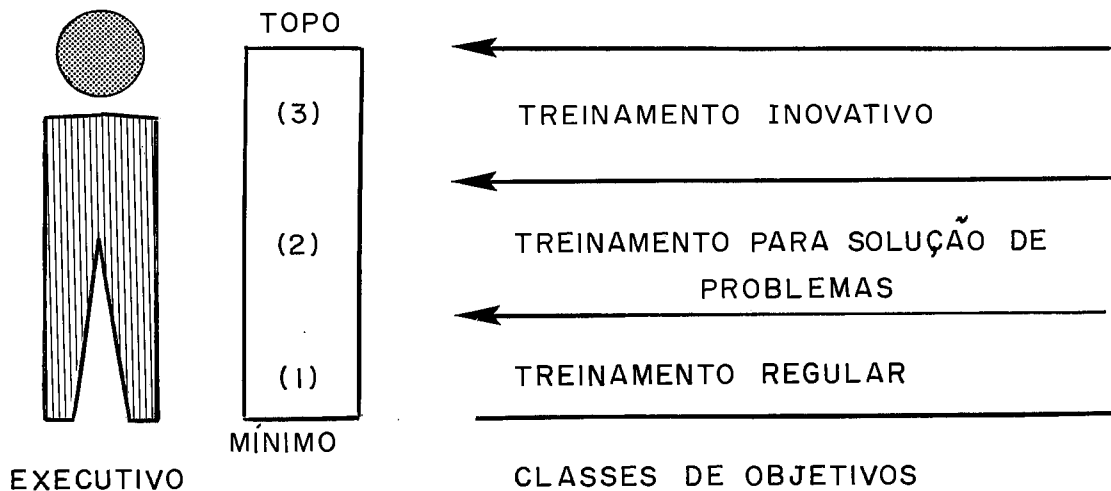
que se refere à média salarial quanto no que se refere à taxa de crescimento - ambas significativamente mais altas no caso dos gerentes".

Assim se tomarmos como base as taxas de retorno do ensino superior para Rio-São Paulo, em torno de 23-24%, como estimativa, pela afirmativa de Bacha, acima referida, estaremos subestimando o retorno provável do Sistema de Treinamento de Executivos.

Então, ao lado do que foi referido na Introdução, da necessidade de capacitar tomadores de decisões dentro de uma Economia em Desenvolvimento, a institucionalização e racionalização do Sistema de Treinamento de Executivos é um projeto cujo retorno é superior a 24%, bem acima do limite inferior de 15% dos projetos industriais no Brasil.

2.3-Objetivos do Sistema de Treinamento

Existem três categorias gerais de Objetivos em Treinamento :



HIERARQUIA DOS OBJETIVOS DO TREINAMENTO
 FONTE: ODIORNE, G. S. (23)

TREINAMENTO REGULAR - é aquele que tem como objetivo preparar pessoas para substituírem outras ou para assumirem posições novas, criadas pelo próprio crescimento da Economia. Esse programa é uma função das projeções de aposentadoria e afastamento outros, como por exemplo os causados pela obsolescência da pessoa e das projeções de necessidades de mão-de-obra geradas pela expansão do mercado.

Esse objetivo é alcançado no Sistema de Treinamento de Executivos através dos Cursos de Graduação em Administração e dos Cursos "Básicos" de Gerência. O primeiro fornece o treinamento regular para a Economia como um todo preparando o Executivo e o especialista potencial em Administração. O segundo tipo de curso reconhece o Executivo, profissional ou não, e procura adequá-lo aos conhecimentos e cultura existentes na empresa se fornecido por esta, ou na região ou local, se fornecido / por instituições extra-empresa.

TREINAMENTO PARA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS - é aquele que tem como objetivo o ajuste constante das pessoas engajadas no processo, a mudança e ao entendimento da realidade. Esses programas compreendem grande parte dos objetivos de Treinamento e têm um caráter imediatista e continuado, já que constantemente novos problemas e mudanças estão ocorrendo.

Esse objetivo é alcançado no Sistema de Treinamento de Executivos através de seminários, "workshops", Cursos Especiais como por exemplo Kepner-Tregoe, Grid-Seminar, etc. por uma lado e por outro lado pelos Cursos de Extensão e Especialização oferecidos pelas Universidades.

Existem na realidade dois tipos de problemas para os quais se endereçam esses instrumentos:

- a. Evolução e complexidade crescente das Organizações que com o tempo obsoletam os executivos, que então devem ser expostos a cursos de reciclagem, e
- b. Distorções de práticas administrativas as vezes localizadas em determinada população de gerentes numa empresa local ou região, ou generalizada entre todas as populações quando se faz necessário documentar as distorções, analisá-las e oferecer cursos de ação adequados.

De uma maneira geral os Cursos de Extensão e Especialização se dirigem ao problema da obsolescência enquanto que os demais ã problemas de distorções das práticas administrativas.

TREINAMENTO INOVATIVO - é aquele cujo objetivo é criar condições para que soluções novas venham a ser desenvolvidas para problemas existentes ou que venham a existir. Esses programas conduzem a níveis mais altos de excelência, através de novas formas de entendimento dos problemas.

Sua característica é o desenvolvimento da habilidade de encarar as situações e os métodos de soluções existentes como uma das formas possíveis de se resolver o problema, e não como a única forma existente. A partir da própria situação, derivar alternativas e soluções próprias para o problema. Ênfase é dada ao entendimento dos mecanismos que atuam por trás da realidade

ao estabelecimento das inter-relações entre os fatos e finalmente às técnicas disponíveis para efetuar esse entendimento.

Esse objetivo é alcançado no Sistema de Treinamento de Executivos através dos Cursos de Pós-Graduação (Mestrado e Doutorado) e dos Cursos para Gerência de Alto Nível, incluindo criatividade análise de decisões estratégicas, etc.

Se destina tanto aos "pesquisadores" da administração, como / aos "empreendedores" das organizações. De ambos é esperada a produção de soluções e decisões sobre situações novas e complexas.

2.4- Avaliação das Necessidades de Treinamento

A avaliação das necessidades ou objetivos do treinamento, como já foi ressaltado na introdução, depende da obtenção da MATRIZ NECESSIDADE DE TREINAMENTO. Contudo, falta ainda dizer que essa Matriz é obtida a partir de uma previsão da mão-de-obra necessária para a economia num determinado tempo t_n , no nosso caso, de Gerentes ou Administradores.

Mark Blaug (24) apresenta cinco métodos usuais de se fazer essa previsão:

a. "PESQUISA DE OPINIÃO DOS EMPREGADORES" - se resume em solicitar das firmas uma previsão das suas admissões nos próximos anos e agregá-las. Esse método, segundo ele, não é muito adequado, principalmente porque produz resultados para um ano e pressupõe que as empresas possuam um Sistema de Previsão de Pessoal. Em geral, as necessidades do Sistema de Treinamento são de médio e longo prazo, e o desenvolvimento do Sistema de Previsão nas empresas é muito recente, quando não inexistente.

b. "EXTRAPOLAÇÃO DA TENDÊNCIA ICTP (ILOR, em inglês) - se resume em extrapolar a tendência do "Índice de Crescimento Trabalho-Produto" - (ICTP), onde trabalho refere-se a um tipo particular de mão-de-obra, numa determinada categoria ocupacional, e produto se refere a produto industrial ou renda nacional. Como exemplo, se pode citar o seu uso, na Suécia, para a estimativa de engenheiros, extrapolando-se uma regressão linear do número de engenheiros sobre a renda nacional, com base nos dados de períodos anteriores. Segundo Blaug, esse método só é aplicável em países muito adiantados, que possuem estatísticas de séries temporais do produto por pessoa, classificadas por setor, ocupação e qualificação.

c. "ÍNDICES DE DENSIDADE" - se resume em estabelecer o índice

$$D_n = \frac{L_{ij}}{L_j}$$

onde "l" é a força de trabalho, "i" se refere a categoria educacional e "j" se refere ao Setor de Economia. A partir daí, aplicar esse índice a previsões demográficas da força total de tra-

balho distribuída entre vários setores da Economia.

Esse método é o usado desde 1930 pela União Soviética, cobrindo hoje 300 ocupações de nível superior e 360 ocupações de nível médio.

O ponto discutível a respeito desse método é a manutenção do Índice de densidade D_n porque, a medida que a tecnologia evolui as estatísticas tem mostrado que a relação entre pessoal mais / especializado e menos especializado, se modifica.

d. "COMPARAÇÕES INTERNACIONAIS" - se resume em estabelecer u ma correspondência entre os Índices previstos para a economia do "País A" no tempo t_n e os Índices do "País B" no tempo t_{n-m} (histórico) e, a partir daí, estabelecer a mesma necessidade de mão-de-obra do "País B" como válida para o "País A". Por exemplo: a previsão de Porto Rico em 1957 para 1975, foi feita usando-se os dados dos Estados Unidos para 1950, baseado em que a produtividade da mão-de-obra em Porto Rico continuaria defasada em 25 anos em relação à dos Estados Unidos e, para atingir níveis equivalentes de produtividade, grupos paralelos de ocupação nas duas economias precisariam ter características equivalentes de qualificação. É óbvio que esse tipo de modelo, além de dependente, deixa de considerar diferenças entre as características / setoriais, bem como as próprias etapas do processo de desenvolvimento diferentes entre os dois países, servindo apenas como uma medida de comparação entre a produtividade de mão-de-obra nos dois países, para os mesmos Índices da economia.

e. "PARNES - M R P " - este método foi melhor desenvolvido / no Projeto Regional do Mediterrâneo / (MRP) da (OECD) Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (Organization for Economic Cooperation and Development) - órgão criado em 1961 pelos Estados Unidos e 23 nações européias, a fim de gerar planos educacionais para Portugal, Espanha, Itália Grécia, Iugoslávia e Turquia, dentro de uma base conceitual comum.

O método se resume em, a partir de uma projeção inicial do PNB para o ano t_n , formar a mão-de-obra necessária para atingir

o nível estabelecido, procedendo-se conforme as etapas seguintes:

1. O PNB para t_n é dividido pelos principais setores da economia e a seguir subdividido por indústria;
2. um índice médio do crescimento - trabalho - produto (CTP) é aplicado ao PNB por setor ou indústria, obtendo-se, assim, uma previsão do trabalho necessário por setor ou indústria;
3. a força de trabalho é distribuída entre as categorias ocupacionais (mutuamente exclusivas);
4. a estrutura ocupacional é convertida numa estrutura de treinamento, aplicando-se índices do nível de treinamento necessário para desincumbir-se satisfatoriamente em cada ocupação;
5. são feitas, então, correções para mortes, afastamento, emigração e imigração.

O resultado final é a previsão da demanda de pessoal treinado em t_n necessário para se atingir o PNB objetivo. Matematicamente o Método pode ser resumido como

$$\left| A_{ikj} \right| = x \cdot \left(\frac{x_j}{x} \right) \cdot \left(\frac{L_i}{x_j} \right) \cdot \left(\frac{L_k}{L_j} \right) \cdot \left(\frac{L_i}{L_k} \right), \quad \text{onde}$$

A_{ikj} = ao número de pessoas com treinamento i na ocupação k na indústria j .

x = PNB

x_j = PNB por indústria

L_j = força de trabalho por indústria

L_k = força de trabalho por ocupação

L_i = força de trabalho por nível de treinamento.

Uma das discussões mais atuais é o resultado que se pode esperar de tais métodos chamados o "manpower approach", por exemplo CLAUDIO M. CASTRO (25) afirma textualmente: "o manpower approach não parece oferecer respostas aos problemas mais fundamentais do

planejamento educacional. Comparações ex post de resultados observados e previstos indicam, invariavelmente, discrepâncias inaceitavelmente altas. O potencial das previsões de mão-de-obra / permanece desconhecido a julgar pelas controvérsias contidas na literatura".

Mesmo Blaug (26) refere-se às técnicas de previsão de mão-de-obra quando tentam fazer previsões sobre um período de tempo de dez a doze anos necessário a vários níveis de educação como "social science fiction" porque toda evidência mostra que não se sabe ainda prever valores acima de três ou quatro anos sem se incorrer em erros intoleráveis na previsão econômica geral.

Porém pesquisas da UNESCO (27) mostraram que de 91 países, / 79 tinham Planejamento Econômico, 73 tinham Planejamento Educacional e 60 dos 73 planos educacionais eram baseados no método do "manpower forecast". Como disse Blaug (28) " In other words, the concept of "forecasting manpower requirements" is today the / leading method throughout the world for integrating educational and economic planning".

A discussão parece centrada então em 3 aspectos:

1. Os métodos de previsões existentes para o PNB não permitem obtermos estimativas confiáveis para o prazo necessário a se realizar um planejamento educacional de um país.
2. Não está provado que exista uma rígida relação entre ocupação (emprego) e educação (ver Blaug (29) e Castro(30)), porém segundo Blaug: " there appear to be three possible relationships between occupation and education: (a) there is a minimum educational qualification for each occupation below which the task in question cannot be carried out at all but above which additional qualifications have no economic value; (b) the output of workers in particular / occupations increases with their educational qualifications very gradually at first, than at a sharply increasing rate beyond a certain threshold level, after which it levels off again; and (c) the productivity of workers in particular occupations increases monotonically with

their educational qualifications, first at an increasing rate and then at a decreasing rate, but it never levels off".

3. O método intrinsecamente não apresenta justificativa econômica na alocação de recursos à educação em termos de benefícios econômicos mensuráveis por unidades de custo que não o de "expediting economic growth by providing indispensable manpower with particular skill attributes". (31) O custo de produção não determina a quantidade e qualidade da mão-de-obra a ser treinada, e sim as necessidades do desenvolvimento, sendo este um resultado que justifica os custos incorridos.

Por outro lado tanto Blaug quanto Castro enfatizam a análise dos investimentos em educação com base na análise de custos e benefícios. "In one sense, cost-benefit analysis is an attempt to do explicitly what the price mechanism does implicitly, namely, to choose investment projects in order of their benefits per unit of costs". (33).

Isso poderia levar a escolha dos projetos, comparados com outros dentro da economia, que apresentarem uma taxa de retorno de investimentos (substituta dos preços) aceitável.

Define-se como taxa de retorno de investimentos em educação i , que satisfaça:

$$V = \sum_{t=1}^L \frac{(E_t - C_t)}{(1+i)^t} = 0$$

onde l = idade início do trabalho

L = idade de afastamento final do trabalho

E_t = renda prevista no ano t

C_t = custo da educação no ano t .

É importante notar que C_t é calculado com base nos seguintes itens (34):

1. Custos diretos

1.1. Custos correntes totais

1.1.1. Custos correntes da escola (salário professores e

material ensino)

1.1.2. Custos correntes do aluno (despesa com matrícula, escola e transporte)

1.2. Custos de capital

1.2.1. Depreciação do imóvel e dos equipamentos

1.2.2. Custos de oportunidade do capital imobilizado.

2. Custos indiretos - renda sacrificada pelos alunos durante o período de estudos.

São pelo exposto até agora pode-se ver também a gama de problemas do uso deste método. Blaug (35) apresenta e discute as seguintes críticas e problemas:

1. Habilidade pessoal, motivação, origem social, educação, ocupação e treinamento são tão altamente inter-correlacionadas que o efeito puro de educação na renda não pode ser isolada satisfatoriamente.
2. As taxas de retorno social são subestimadas porque não se prevê os benefícios para o consumo da educação e as atrações não-monetárias de certas ocupações que só são acessíveis a pessoal altamente educado.
3. Os benefícios diretos da educação são quantitativamente menos importantes que outros benefícios indiretos não considerados na taxa de retorno social.
4. As diferenciais de renda existente em favor de pessoas refletem, não diferenças de sua contribuição e capacidade de produção, mas convenções sociais estabelecidas a muito tempo num mercado de trabalho imperfeito.
5. Os cálculos dependem das projeções das tendências futuras de evidências de séries transversais (cross-section), negligenciando na qualidade da educação assim como as futuras mudanças na demanda e oferta de mão-de-obra educada.

Castro (36) acrescenta a esses problemas outros como se seguem:

1. Extrema sensibilidade das taxas de retorno a fatores componentes dos custos e benefícios onde as "hipóteses são mais frágeis e os dados mais escassos".

2. A escola como sistema social "correspondendo a uma transição entre a estrutura familiar e a das grandes organizações de uma economia industrializada, ..., o que conta não é o que se ensina na escola, mas o ajustamento ao sistema escolar".
3. "A análise de custo benefício é uma técnica de micro-economia. Não podemos automaticamente transpor suas inferências para conclusões macro-econômicas sem incorrer no risco de cometer uma falácia de composição".

Assim também o método de custo e benefício apresenta restrições e pontos favoráveis na sua utilização.

Como se pode ver, do mais simples método de previsão ao mais sofisticado, todos apresentam enormes dificuldades de realização e, provavelmente cada Sistema de Treinamento num País deverá determinar, dentro dos recursos disponíveis, qual desses métodos será viável utilizar.

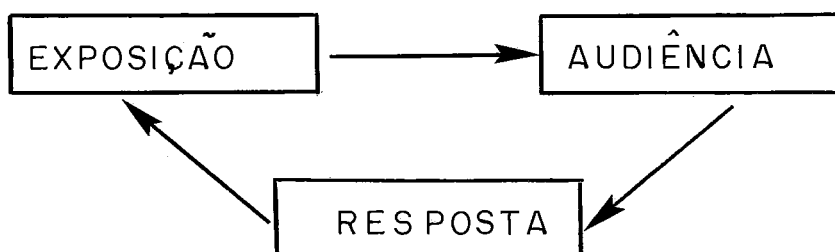
A partir da definição dos objetivos quantitativos do treinamento por categoria, a etapa seguinte será estabelecer o padrão de comportamento que se deseja para a Gerência Nacional, o que de novo nos levará a estudo aprofundado da Economia como um todo e das técnicas e conhecimentos existentes sobre a Gerência e Administração.

Finda essa segunda etapa, estaremos em condições de projetar um programa integrado de Treinamento de Executivos que satisfaça as necessidades da população existente, de acordo com o seu nível e as categorias de treinamento mencionadas.

2.5- Formas de Treinamento

"Action Training" Versus "Passive Training"

Este item diz respeito ao estudo das formas ótimas de treinamento que modifiquem o comportamento do gerente. Por Treinamento Passivo entende-se o conjunto de técnicas que visam transmitir conhecimentos sobre determinado assunto através do modelo

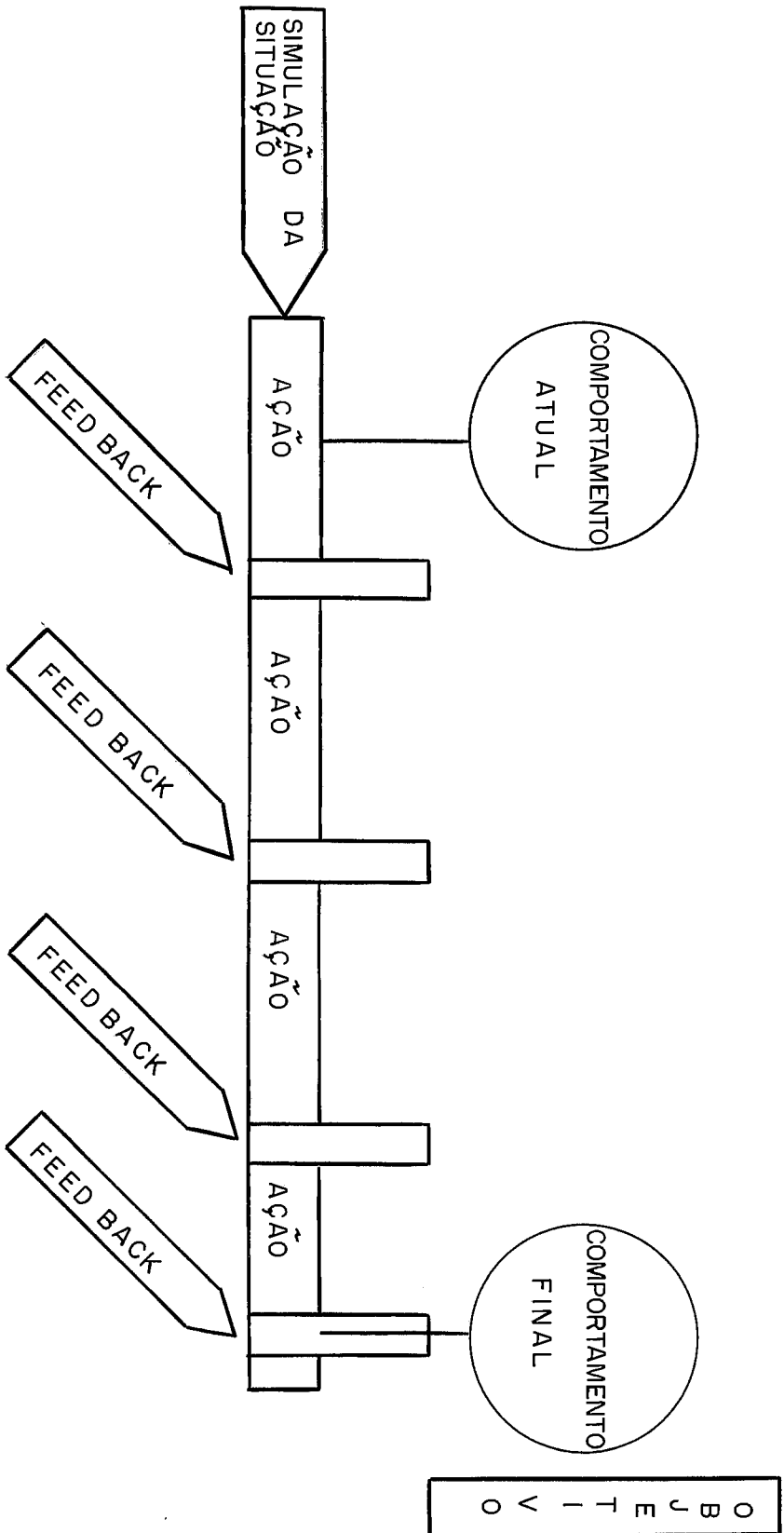


onde exista uma pessoa, filme, fita, etc. que transmite informações e pessoas que recebam essas informações e cuja ação, no máximo, é levantar questões, dúvidas, resolver exercícios, problemas. É o método tradicional de ensino, com a figura do professor pontificando sobre o assunto.

A aprendizagem através desse método é limitada pelo background dos participantes, pelos exercícios propostos e pelos conhecimentos do apresentador. O resultado, mesmo utilizando-se os recursos audio-visuais, é muito pequeno, já que atua sobre a memória dos indivíduos e não sobre seus comportamentos. Sua serventia maior é desenvolver o intelecto e desenvolver o entendimento daqueles que possuem determinadas experiências que são assim explicadas.

Por Treinamento Ativo entende-se o conjunto de técnicas que tem por objetivo fazer com que experiências sucessivas sejam / transmitidas a fim de se obter um comportamento específico, conforme o modelo a seguir.

Dentro desse modelo, Simulação não significa completa e acurada reprodução de todos os detalhes da situação. O que se deseja é a obtenção de uma aparência plausível e dos principais deta



FONTE : ODIORNE, G.S. (37)

lhes da situação simulada.

Nesses métodos, os participantes são chamados a desenvolver ações que, através do feedback contínuo ou intermitente, os conduzam do comportamento atual a comportamentos futuros fixados como objetivos.

Assim, o que está imerso no processo é a vivência das situações pelos participantes, bem como o tipo de comportamento adequado para a situação. Esses métodos não são limitados integralmente pelo background dos participantes, já que fornecem a vivência das situações.

De acordo com Odiorne os "ingredientes chave" de sessões de treinamento ativo são:

1. O comportamento final desejado do aprendiz tenha sido bem definido
2. O nível atual de comportamento e desempenho do aprendiz tenha sido especificado
3. A mudança específica de comportamento necessária tenha sido claramente especificada
4. Durante a seção de treinamento o aprendiz seja comprometido com alguma ação, como por exemplo falar, escrever, andar, conferir, etc.
5. A ação que ele esteja comprometido simule o comportamento dele no trabalho
6. A ação de mudança do comportamento é obtido por um conjunto de etapas pequenas e progressivas
7. A cada etapa do treinamento ele obtém "feedback" fazendo conhecido dele se uma ação é um acerto ou erro
8. O ensino está sobre controle do instrutor
9. Uma avaliação sumária, medindo resultado obtido seus objetivos, se possível.

Portanto o Treinamento Ativo é mais de acordo com o processo de aprendizagem desenvolvido no item 1 e inclui a maioria das inovações de Treinamento tais como:

- "ROLE PLAY" - caracteriza-se pela vivência de um papel, pelos participantes, dentro de uma determinada situa-

ção, permitindo à pessoa receber "feedback" de sua ação durante e após o desempenho do papel.

- ESTUDO DE CASO - permite a aprendizagem através do estudo de situações problemas.
- JOGOS DE NEGÓCIOS - permitem a simulação da dinâmica de situações mais complexas nas organizações.
- TREINAMENTO DE SENSIBILIDADE - a essência do método é formar "T-Groups" (grupo de treinamento) permitir um comportamento aberto por parte do instrutor e as ações do grupo durante as sessões de treinamento sendo determinadas pelos participantes
- OUTROS - como Processos de Incidência, "In-Basket", Seções Práticas, "Workshops" e Instrução Programada.

Antes de analisarmos cada um desses métodos é bom lembrar a verdadeira revolução que sua introdução trouxe no meio educacional. Como exemplo basta lembrar que a Escola de Administração de Harvard University - talvez a mais famosa Escola de Administração - firmou sua reputação e inovou o ensino usando o estudo de casos em seus Cursos.

Vamos nos limitar a ver em mais detalhes, os quatro primeiros métodos; "Role Play", Estudo de Caso, Jogos de Negócios e Treinamento de Sensibilidade.

"Role Play" tem sido traduzido em português como mimodrama, dramatização, teatralização e representação de papéis.

O "Role Play" é considerado (38) como o método mais efetivo no desenvolvimento de relações interpessoais e na mudança de comportamento em geral. Como diz Lodi (39): "como método de treinamento o mimodrama oferece as seguintes vantagens: desenvolve espontaneidade, focaliza o desempenho em vez dos aspectos teóricos da ação, revela atitudes latentes, ajuda a corrigir deficiências de comunicação de pessoa para pessoa". O princípio é fazer com que um grupo seja submetido a uma determinada situação

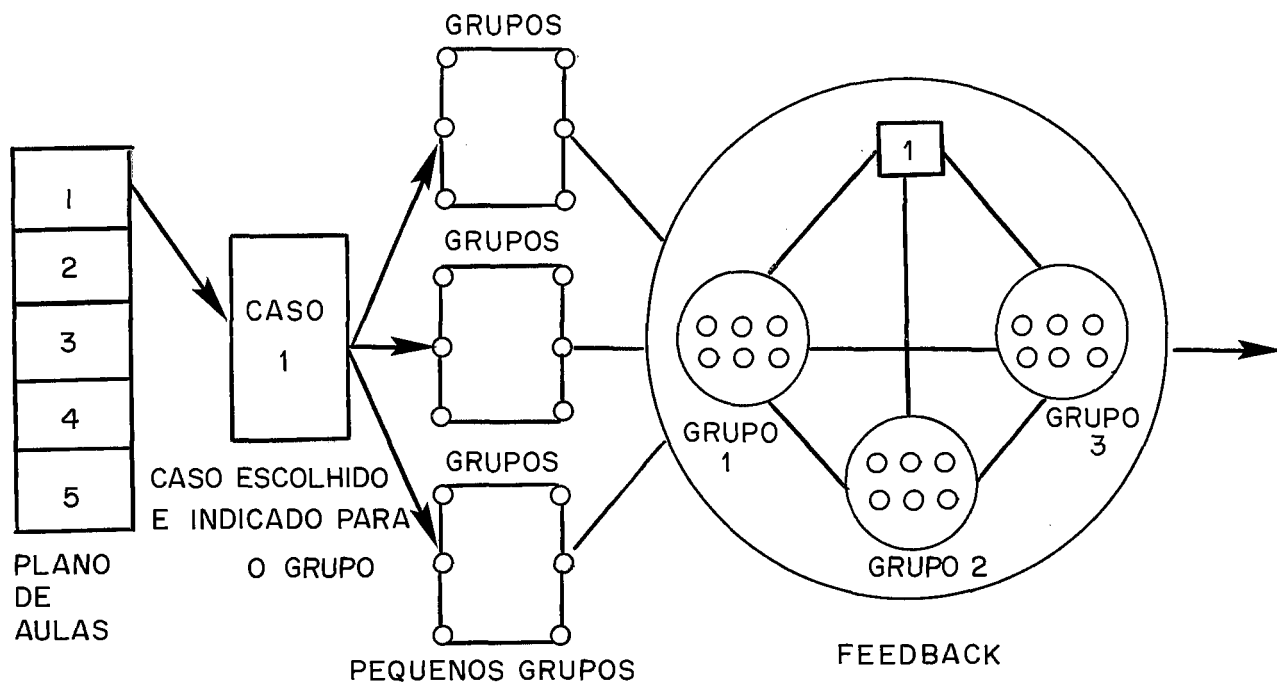
com papéis previamente especificados a fim de que determinadas condutas sejam aprendidas através de sua vivência. Os papéis não são rígidos e exigem a capacidade de improvisação e participação dos aprendizes. Os demais membros do grupo (não diretamente envolvidos com papéis) atuam como analistas, " espelhos", "alter egos", etc. O diretor da sessão, ao final dá aos participantes do grupo um "feedback" de suas ações e desempenhos. Modernamente tem-se usado dispositivos de VT (video-tape) para tornar mais fácil a análise e compreensão desse feedback. Pode parecer mera sofisticação o uso de VT porém é bom lembrar que " sem feedback, role play vira distração. É no feedback e só aí que a aprendizagem e a mudança do comportamento será efetuada. Tudo mais é projetado para atingir-se esse "ponto de ensino"." (40)

Muitos dos objetivos de treinamento que podem ser atingidos pelo "Role Play", também o podem ser pelo estudo de casos. A ênfase no estudo de caso é na apresentação de fatos ou narrativas de situações que ocorrem de fato em negócios, no governo, ou outras instituições. A situação é apresentada sem interpretação, em geral do ponto de vista de um observador, e podem incluir de clarações das principais personagens, organogramas, relatórios financeiros, ou simples descrição verbal da situação. Seu uso é o mais amplo possível já que para cada área de estudo, principalmente em administração, existem situações práticas que podem ser sumarizadas e apresentadas como base para "pontos de ensino".

Uma das formas modernas de uso de estudo de casos é o de "pequenos grupos" anteriormente a reunião em sala para discutir as soluções. O modelo da página seguinte representa essa variação.

O instrutor escolhe um comportamento a ser modificado e relaciona um caso e indica para leitura por todo grupo, trabalhando individualmente, que subsequentemente se reúnem em pequenos grupos. Um dos membros é o líder para a sessão e guia a discussão do pequeno grupo na análise e solução das perguntas específicas apresentadas no caso. Os pequenos grupos se reúnem e formam o grupo propriamente dito e relatam suas conclusões e as defendem. É nesse ponto que os grupos obtêm feedback através de perguntas

e serem postos a prova pelo instrutor; pela própria conclusão de outros grupos seja por idéias e maneiras diferentes de solução para as perguntas específicas, seja pela confrontação e dúvidas quanto as respostas desenvolvidas quando da defesa de seus argumentos.



FONTE: ODIORNE (4)

Os jogos de negócios apareceram (em negócios) por volta de 1955 através de pesquisadores da AMA (American Management Association). Basicamente são compostos de modelos matemáticos e procedurais que, com base em valores de variáveis fornecidos pelos participantes (decisões) são calculados manualmente ou, de uma maneira mais comum em nossos dias, por computadores eletrônicos. Inicialmente esses jogos eram de "soma zero", isto é, se alguns ganhavam outros perdiam, sua essência era a competição entre os vários grupos, e em geral ligados a modelos gerais de firmas competindo num mercado. Aos poucos, seguindo essa linha, os jogos foram se transformando em construtos enormes envolvendo cada vez mais decisões complexas e detalhadas sobre os vários aspectos dos negócios. Nesse ponto inúmeras críticas foram feitas

ao uso desses jogos não só porque estimulavam mais o intuito de "jogo" nos participantes do que a aprendizagem de novos comportamentos, como também dada a complexidade dos modelos matemáticos e das relações a serem estabelecidas, praticamente era impossível se determinar claramente o que estava sendo ensinado ou aprendido. Nesse ponto surgiram jogos em "concorrência perfeita" em que os resultados de uma firma, de todas firmas no jogo não afetavam a "economia" como um todo. Por outro lado voltaram a / ser jogos mais simples, e, em muitos casos, jogos parciais, por exemplo: sobre Produção, ou sobre Finanças, ou sobre Marketing, etc. Sem sombra de dúvidas é um dos instrumentos em franca evolução nos dias correntes.

O treinamento de sensibilidade através dos "T-Groups" é sem dúvida um dos métodos mais discutidos em nossos dias. A não existência de objetivos determinados para os "T-Groups" pelo instrutor, a não ser a indicação de que se deve discutir e estudar as relações interpessoais, tem sido o cerne da crítica. Mesmo em relação a nossa definição de treinamento e até de aprendizagem esse método não se qualifica como pertencendo a essas categorias. Lowrey e House (42) afirmam: "After 13 years or more of laboratory training, then, researchers find that not a single bit of proof exists in published form that laboratory training changes behavior".

Em muitos casos membros do grupo falharam na participação no grupo, e alguns que possuíam problemas psicológicos potenciais, mas que se desempenhavam razoavelmente bem em seus empregos, após o grupo, com a emergência desses problemas, deixaram de atuar e eficientemente para as organizações. Certamente do ponto de vista dessas pessoas foi um benefício pois tomaram conhecimento de / seus problemas, porém do ponto de vista das organizações isso foi um prejuízo, pois um funcionário eficiente tornou-se improdutivo. Faz parte do folclore da IBM do Brasil Ltda. o caso do executivo de alto nível que após uma série de sessões de "T-group" passou a procurar um Psicanalista para se tratar.

Mais grave do que isso é a pergunta ética se a empresa ou

escola tem o direito de invadir a privacidade do indivíduo / conduzindo-o a quase uma "grupo terapia" com o fito (tentativa é claro) de melhorar seu desempenho no trabalho. Um profissional ou aprendiz quando "vende" seu trabalho a uma empresa ou "compra" serviços educacionais não transfere o direito de atuarem sobre sua personalidade e vida pessoal. Assim, cremos que tal método / deva ser cuidadosamente considerado antes de ser empregado por qualquer instituição. Que mais não seja, a não existência de provas, através das pesquisas realizadas de mudanças no comportamento dos aprendizes torna tal método impossível de avaliar em termos de custos e benefícios para qualquer instituição (43), e assim um risco para a aplicação de recursos.

É claro que nenhum programa de Treinamento poderá ser feito exclusivamente com base nos dois métodos. No Treinamento Passivo ficar-se-ia sem a necessária experiência do comportamento adequado, e no Ativo, sem o entendimento mais amplo das situações vividas. É possível, contudo que programas específicos venham a reduzir-se a um ou outro tipo, desde que o background dos participantes seja predominante de um tipo ou outro.

Assim, não só o conteúdo de um programa de treinamento deve ser determinado, mas também a forma pela qual venha a ser ministrado. Isto é, não só a eficácia do treinamento deve ser assegurada como também sua eficiência.

2.6- Ensino e Tecnologia

"Os problemas que enfrentam os países em desenvolvimento no tocante à formação de recursos humanos podem ser sintetizados em dois aspectos básicos e uma consequência imediata:

- a- Incapacidade de absorção de um número crescente de postulantes aos cursos superiores;
- b- Carência de pessoal adestrado, em número e qualidade, para o adequado suprimento do mercado de trabalho;
- c- Crescimento rápido e desordenado da rede educacional, sem o necessário planejamento de recursos humanos e materiais para o seu funcionamento" e mais adiante:

"A falta de professores - diz o "NUTES" - é expressa pelo fato de que entre 1963 e 1973 o número de alunos do Ciclo Superior aumentou 6,73 vezes (124.214 para 836.469), enquanto o número de professores expandiu-se apenas 2,14 vezes (de 28.944 para 62 mil)". (44)

E mais do que isso, a incapacidade de se obter remuneração adequada - mesmo abaixo do mercado de trabalho - para professores e pesquisadores, dada a carência de recursos de que sofrem os países em desenvolvimento, aliado a uma remuneração extremamente alta, mesmo quando comparados com países desenvolvidos, dos profissionais em administração e outras áreas, por causa de seu pequeno número.

Como então resolver esses problemas? Como prover novas vagas de acordo com a demanda pelos cursos superiores, aliado ao pagamento de salários elevados aos professores, e ao mesmo tempo manter a qualidade dos cursos a fim de atender o mercado de trabalho? Creio que não há respostas gerais a esses problemas. Contudo visitei algumas escolas americanas (Graduate School of Management - UCLA, "Orange Cost Community College", "Golden West Community College", na Califórnia e a Universidade de Waterloo - Ontario, Canada) bem como o NUTES da UFRJ e tive oportunidade de ver soluções capazes de atender os requisitos do problema.

Em resumo a chave do problema é transformarmos nossos concei

tos sobre o professor como principal fonte de informações e ensino, para um orientador na obtenção, análise e síntese de informações, ser um administrador de um sistema de ensino.

Eliminarmos as tarefas repetitivas das aulas expositivas e utilizarmos meios educacionais modernos como IP - Instrução Programada, CAI - Instrução assistida por computador, Video-cassetes, filmes, etc. Os alunos, segundo suas aptidões e características pessoais, são orientados a utilizar os meios educacionais disponíveis para o aprendizado das disciplinas em que estejam matriculados. O professor, então está liberado das extremas e monótonas repetições, semestre após semestre, turma após turma, das aulas uma vez preparada e experimentada. Não estamos preconizando a extinção das aulas como as conhecemos, porém a sua limitação ao mínimo indispensável. Com isso obtêm-se os seguintes resultados:

- A produtividade do "professor" é multiplicada por duas ou três vezes, seja em termos de alunos atendidos, seja na melhor utilização de seu tempo.
- O professor é liberado de todas, ou das principais tarefas repetitivas, e conseqüentemente se dedica mais as atividades de pesquisa e estudo de avanços realizados no seu campo de atividades, melhorando continuamente a qualidade do ensino que orienta e ministra.
- Os alunos obtêm um benefício maior, não só pela qualidade dos assuntos, como também porque tem a oportunidade de progredir de acordo com suas próprias diferenças individuais, tornando o aprendizado mais flexível e duradouro.
- Os professores são melhores remunerados, com base numa produtividade maior, e se sentem mais motivados por um trabalho mais criador, interessante e gratificante.
- O ensino como um todo é capaz de produzir um maior número de profissionais graduados, com uma qualidade superior a anterior. Assim o mercado de trabalho é suprido por uma quantidade e qualidade superior de profissionais.

Reproduziremos na página seguinte um quadro que compara os dois tipos de ensino:

CARACTERÍSTICAS	ENSINO CONVENCIONAL	ENSINO INOVADOR
<p>Formação educacional</p> <p>Programas educacionais</p> <p>Esquema de ensino metodologia didática-programação curricular</p> <p>Tempo de aprendizagem</p> <p>Resultado da aprendizagem</p> <p>Agente ativo</p> <p>Atitude do aluno</p> <p>Técnica didática predominante</p> <p>Papel do professor</p> <p>Homem aceito como</p> <p>Material instrucional</p>	<p>Desvinculada da atividade profissional</p> <p>Compartimentados e interdependentes</p> <p>Rígido</p> <p>Fixo</p> <p>Variável</p> <p>Professor</p> <p>Passiva</p> <p>Expositiva</p> <p>Principal fonte de informações</p> <p>Receptor de informações</p> <p>Limitado com frequência ao professor</p>	<p>Intimamente relacionada à atividade profissional</p> <p>Coordenados e/ou integrados</p> <p>Flexível</p> <p>Variável</p> <p>Fixo</p> <p>Aluno</p> <p>Ativa</p> <p>Auto-instrução</p> <p>Orienta o aluno na obtenção, análise, avaliação e síntese de informações</p> <p>Processador de informações</p> <p>Diversificado: livro, instrução programada, diapositivos, video-tapes, filmes, computador, etc.</p>

A implantação de tal sistema no Brasil não pode ser encarada como uma impossibilidade ou "science-fiction" como muitos educadores tendem a encará-lo. Nem como panacéia ou algo que facilmente poderemos realizar. Contudo se desejarmos resolver o problema proposto temos que planejar a introdução gradativa de toda essa nova tecnologia e filosofia educacional.

CAPÍTULO III - TREINAMENTO EM ADMINISTRAÇÃO

3.1 - Revisitando os Conceitos de Administração

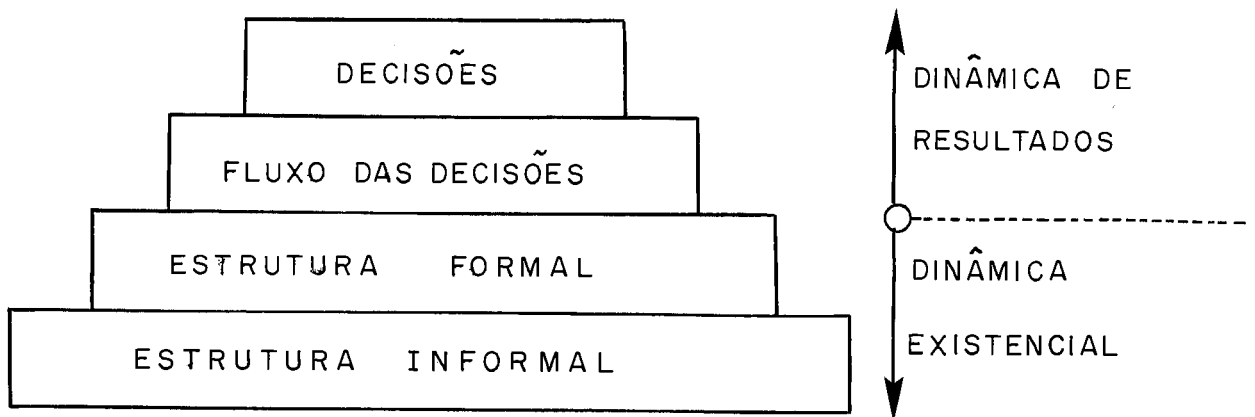
Este item procurará mostrar a situação atual da Ciência da Administração, os principais modelos existentes, apresentar sua abordagem atual e fazer algumas prospecções a respeito.

Em primeiro lugar, gostaríamos de ressaltar que a Teoria da Administração tem sido desenvolvida em conjunto com a Teoria das Organizações, isso porque são as Organizações o habitat natural dos administradores e, como tal, condicionam-se mutuamente. Um entendimento das Organizações leva a forma de entendimento do papel dos administradores que, por sua vez, modificam as Organizações, e assim sucessivamente. Muitas vezes, dentro desta exposição, iremos confundir modelos das Organizações com modelos de Administração por ser quase impossível diferenciá-los.

O estado atual da Teoria Administrativa não permite, ainda, falarmos dela como algo unificado e sim como abordagens mutuamente exclusivas, complementares ou compreensivas. Isto se evidencia desde a sua própria conceituação, porém em resumo, todos concordam que a Administração é um tipo de esforço humano que permite a existência e o desenvolvimento das Organizações. Queremos dizer com isso que a Administração compreende dois principais / processos:

1. a dinâmica de resultados, as decisões e o fluxo das decisões, isto é, o manuseio em si dos objetivos finais das Organizações;
2. a dinâmica existencial, a estrutura formal e informal, isto é, o sistema de "papéis" necessários a consecução dos objetivos da Organização, as pessoas, suas necessidades e interesses individuais e a sua adequação à estrutura formal.

O modelo de superposições na página seguinte, representa o Modelo Dinâmico de Administração.



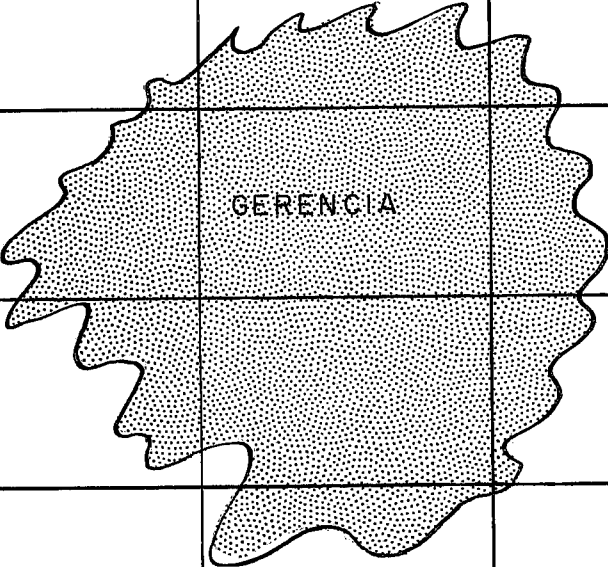
O objetivo da dinâmica de resultados é o crescimento das Organizações, enquanto que o objetivo da dinâmica existencial é a perpetuação das Organizações. Assim não há sentido, a não ser didático, em separar-se uma da outra, pois as Organizações não podem crescer se não existirem, e não se perpetuarão sem crescer.

As decisões compreendem os objetivos, políticas, estratégias e táticas das Organizações. O fluxo de decisões descendentes, isto é, o que comunica à toda estrutura formal as decisões tomadas, compreende os vários níveis de Planejamento. O fluxo de decisões ascendentes, isto é, que comunica as reações e resultados das decisões acontecidas nas Organizações aos tomadores de decisão, compreende os vários níveis de controle dentro das Organizações. A estrutura formal compreende o sistema de papéis, funções, organizados de forma a permitir às Organizações realizar um objetivo comum, levando em conta a divisão do trabalho e a especialização. E, por fim, a estrutura informal é aquela que ocorre quando a organização formal começa a operar, isto é, o conjunto de relações que resulta da interação das pessoas que pertencem às Organizações.

Se compararmos este modelo com o de Miller & Rice, apresentado no Capítulo II, item 2.2, veremos que são a grosso modo, congruos correspondendo o "Task System" à Dinâmica de Resultados, e o "Sentient System" à Dinâmica Existencial, sendo porém o modelo aqui apresentado mais compreensivo permitindo que outros modelos de administração, como veremos adiante, sejam a ele incorporados.

O que entendemos por Gerência é um processo organizacional global que envolve a MATRIZ DE ATIVIDADES - FUNÇÕES, a seguir.

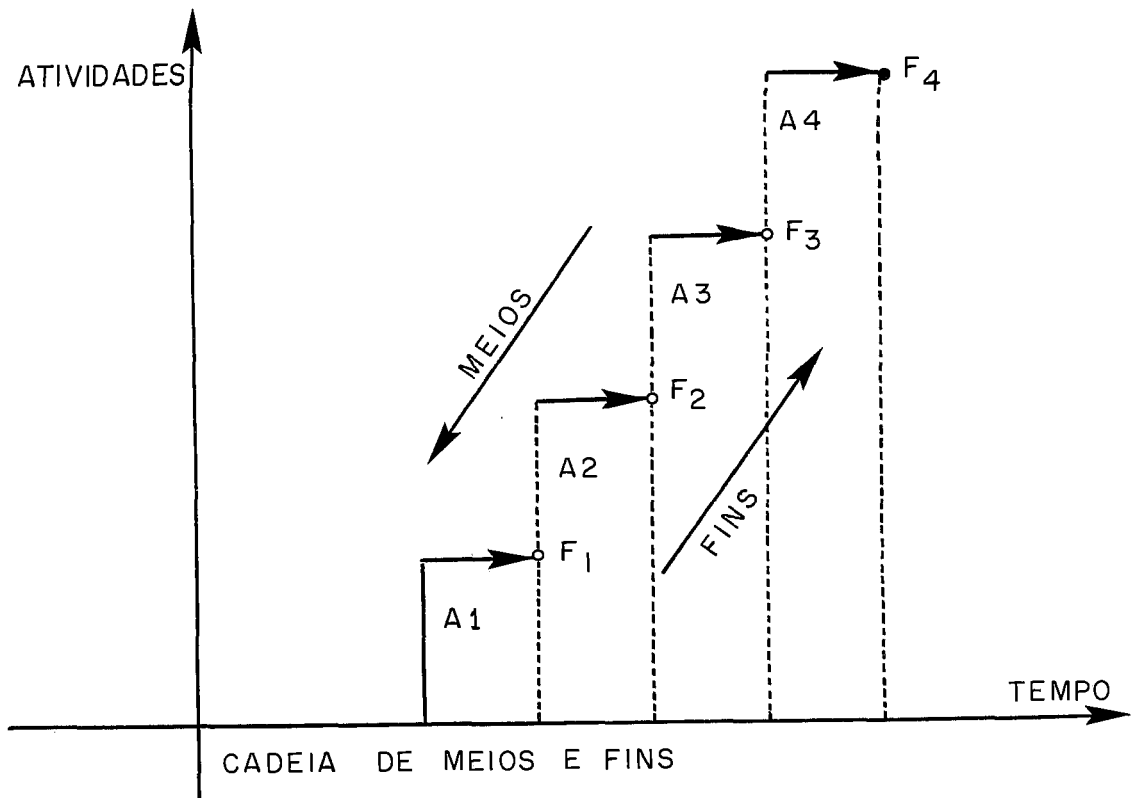
ATIVIDADE FUNÇÕES	PLANEJAMENTO	OPERAÇÃO	CONTROLE
FINANÇAS			
RECURSOS HUMANOS			
PRODUÇÃO			
MARKETING			



No modelo acima, utilizamos "operação" com o significado de "dirigir + organizar".

Assim as atividades de Gerência seriam Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar, atividades estas que seriam exercidas nas funções de Finanças, Recursos Humanos, Produção e Comercialização (Marketing). Onde: Planejar é conjunto de decisões definidas no tempo com a finalidade de se atingir um objetivo; Organizar é adequar os meios disponíveis aos fins das Organizações; Dirigir é a transmissão das decisões; e Controlar é acompanhar ou aferir decisões. É importante notar que, meios e fins não são coisas distintas, nem prevalentes, porém "uma série ou hierarquia de fins" (45) isso porque os fins que ora temos em

vista com certeza são, meios para se atingir fins mais distantes.
Essa relação pode ser vista no gráfico abaixo:



Se olharmos de baixo para cima teremos uma sucessão de fins porê[m] se observarmos de cima para baixo teremos uma cadeia de meios. Assim meios e fins nada mais são do que o mesmo fenômeno observado de pontos diferentes no tempo.

Alguns teóricos em Administração consideram que o conceito de Gerência não é cõngruo com o de Administração, sendo este mais abrangente do que aquele, e que Gerência é mais relacionado com a dinâmica de resultados enquanto que desenvolvimento organizacional e outros processos contidos dentro da Administração dizem mais respeito à dinâmica existencial. Essas distinções não são verdadeiramente importantes. Mais importantes, cremos, são as distinções entre as várias abordagens, escolas, modelos de Administração, e - por outro lado - a distinção entre a Ciência da Administração e Tecnologia da Administração.

Por Ciência da Administração entendemos os conhecimentos dos fenômenos de crescimento e perpetuação das Organizações, princi-

palmente os de caráter voluntário, fundamentados em observações empíricas e documentados exhaustivamente. Constitue-se dos modelos e/ou teorias de Administração.

Por Tecnologia da Administração entendemos o conjunto de instrumentos utilizados pelos vários modelos e/ou teorias para a compreensão, análise, e entendimento da realidade. São baseados na teoria da Computação, Matemática, Estatística, Comunicação, etc.

Nos tópicos seguintes serão discutidos brevemente tanto a Ciência quanto a Tecnologia da Administração.

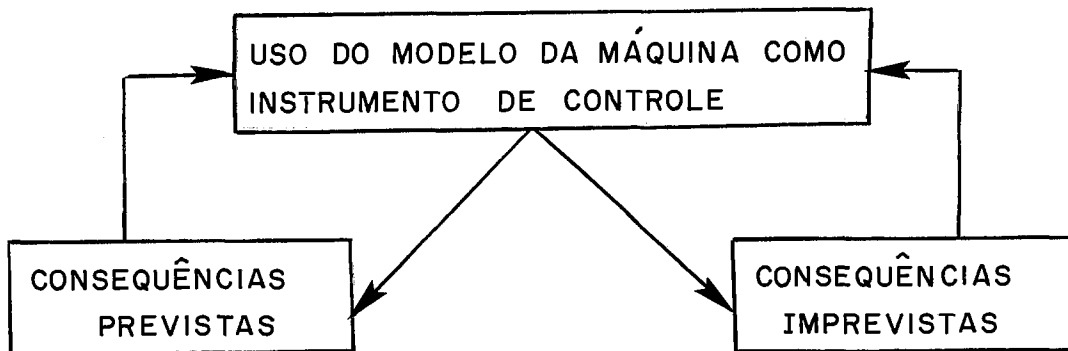
3.2 - Ciência e Tecnologia da Administração

Os principais modelos encontrados na Ciência da Administração (46), são:

1. MODELO MECANICISTA OU ESCOLA CLÁSSICA, cujos principais representantes foram Taylor, Fayol e Gulick, tendo como característica básica a ênfase à estrutura formal, aos "princípios" da Administração, aos estudos de tempo e movimentos, etc. Existiam duas tendências: a Mecanicista e a Normativista. A primeira - também chamada Movimento da Administração Científica - abordava a estrutura formal "de baixo para cima", isto é, à partir do estudo de cada tarefa e sua unidade básica - as "therbligs" - (das quais identificaram 18 classes básicas) atingir a organização e a eficiência das organizações. A corrente Normativista abordava a estrutura formal "de cima para baixo", isto é, "dado que uma organização possui determinado objetivo, é possível identificar as tarefas unitárias necessárias à realização deste objetivo. ...O problema consiste em agrupar essas atividades em funções individuais, agrupar essas funções em unidades administrativas, agrupar essas unidades maiores e, afinal, estabelecer departamentos de cúpula - promovendo todos esses agrupamentos de modo a minimizar o custo total das atividades desempenhadas". (47)

2. MODELO BUROCRÁTICO, representado principalmente por Max Weber. Ainda muito próximo do modelo clássico, da eficiência e racionalidade, porém já levando em conta a influência do meio ambiente, considerando a satisfação como derivada da participação na organização. Aqui, burocracia é, praticamente, um sinônimo de Organizações Complexas; Sua principal característica era o conceito de hierarquia baseada numa autoridade racional legal, especialização de tarefas, esfera especificada de competência, normas estabelecidas de conduta, registro e arquivo.
Outros estudiosos como Merton, Gouldner e Selznik, enfatiza-

ram as consequências imprevistas dos membros da organização. O "modelo geral da burocracia" abaixo mostra essa diferença.



FONTE: MARCH E SIMON (48)

O "modelo da máquina" se refere em acreditar que a organização (e as pessoas que a compõem) representam uma solução racional para a complexidades dos problemas modernos. O que acontece porém é que as pessoas não são máquinas e reagem em grande parte baseados em sentimentos e valores não-rationais gerando consequências imprevistas. As consequências previstas são o resultado de ações lógicas por parte dos membros da organização. Weber, de uma forma geral, se preocupou em construir e provar as consequências previstas do modelo da "máquina burocrática". Merton, Gouldner e Selznik, estudaram as consequências imprevistas e suas inter-relações com o modelo burocrático - as chamadas "disfunções" da organização.

3. MODELO COMPORTAMENTALISTA, é representado principalmente por Mary Parker Fallett, Mayo, Chester Barnard, Argirys, Etzioni, e outros. Suas principais características ou contribuições foram o reconhecimento do indivíduo, ênfase à organização informal, descoberta do conflito indivíduo-versus-Organização, identificação da distinção entre estrutura formal e informal aplicação da teoria do papel social à Administração.

Na realidade existem duas tendências dentro dos comportamentalistas: Psicólogos Sociais e Sociólogos da Organização. Os psicólogos deram mais ênfase as reações individuais, isto é, estudam as organizações como "um sistema de controle baseado

no reconhecimento das motivações dos indivíduos. ... Preocupam-se com a coisa em processamento e não com seus aspectos estruturais". (49)

Os sociólogos analisaram o comportamento do grupo, isto é, estudaram "o padrão global de comportamento adotado - a maneira pela qual os membros das organizações realmente se comportam na medida que esses padrões não coincidem com o plano formal da organização". (50). De uma maneira geral não se ocuparam ou preocuparam com os aspectos formais da organização

4. MODELO DECISÓRIO, tendo como principais representantes H.Simon, H.O.Hirshman, C.E.Lindblom, e outros. Nesse modelo, administrar é tomar decisões e a essência da tarefa do administrador é decidir para que as coisas certas sejam feitas e, não, fazer as coisas certas. São distinguidos dois tipos de decisões: programadas e não programadas.

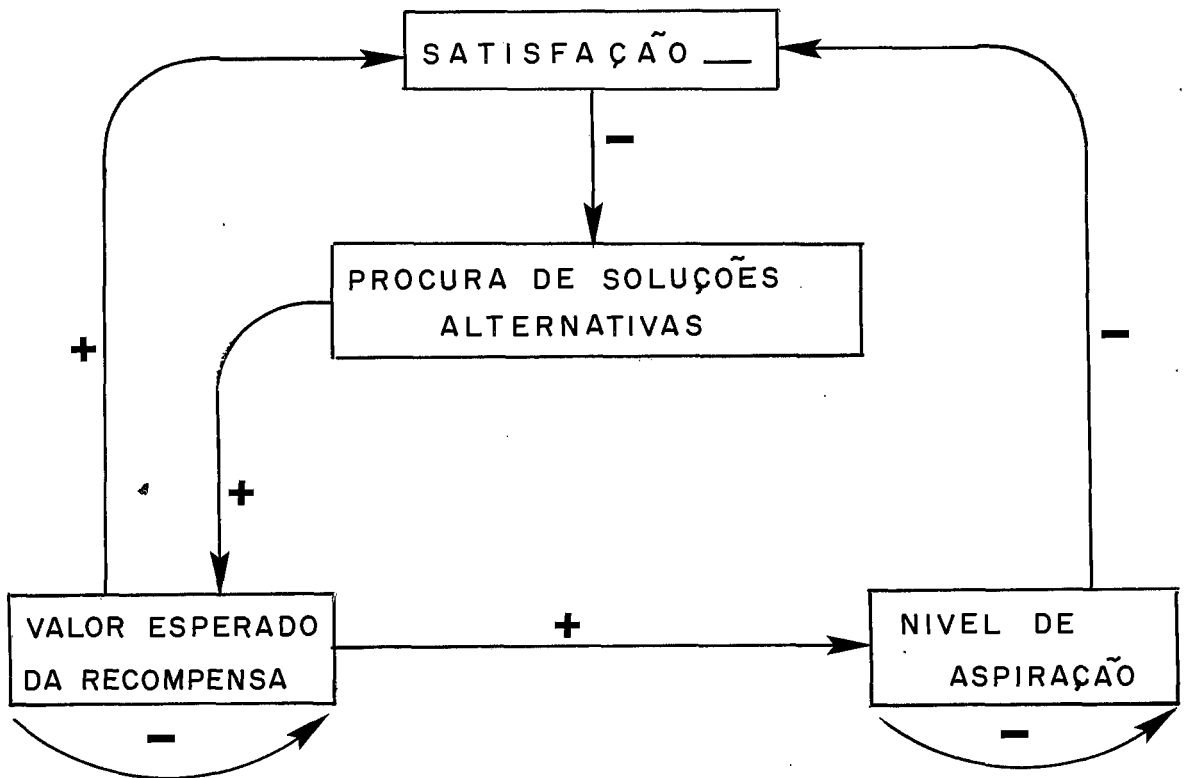
Toda decisão programada representa uma decisão não programada anterior para a qual foi criado um padrão de decisão. A recíproca, porém, não é verdadeira, isto é, nem todas as decisões não programadas serão decisões programadas, porque existem problemas para os quais, pelo seu grau de incerteza ou importância, não se poderá traçar uma norma geral.

Existem três tipos de modelos decisórios:

- o RACIONAL, que visa alcançar o ótimo;
- o "SATISFICING", que visa buscar o satisfatório, e
- o INCREMENTAL, que busca aproximações sucessivas a objetivos desejados, sabendo que o próprio objetivo desejado está continuamente sendo reconsiderado.

O racional é considerado o modelo clássico de decisão onde, dado um problema, define-se um objetivo, analisam-se as possíveis alternativas, avaliam-se os resultados de cada alternativa e escolhe-se a alternativa que maximizar o objetivo ou função objetivo. O "satisficing" pode ser explicado pelo modelo na página seguinte.

O processo de busca por objetivos começa por um nível baixo de satisfação com a situação existente.



FONTE: MARCH E SIMON (51)

Quanto menor o nível de satisfação mais intensiva é a busca por novos objetivos. O grau de satisfação depende dos resultados (valor esperado da recompensa), assim como o nível de aspiração. A satisfação é atingida quando os resultados correspondem ao nível de aspiração. Porém assim que a satisfação ocorre, eleva-se o nível de aspiração, e, com isso o nível de satisfação diminui, recomeçando o ciclo.

O modelo incremental também conhecido como "muddling through" pode ser melhor entendido através do quadro na página seguinte, onde é comparado com o modelo clássico ou racional:

ITEM	RACIONAL	INCREMENTAL
1	Classificação dos valores ou objetivos distintos de e <u>usu</u> almente pré-requisito para a análise empírica de políticas alternativas.	Seleção de valores - metas e análise empírica da ação requerida não são procedimentos diferentes mas estão intimamente interligados.
2	Formulação de políticas é portanto enfrentada pela <u>a</u> nálise de meios - fins: primeiro os fins são isolados e então os meios para alcançá-los são procurados.	Desde que meios e fins não são distintos, a análise de meios e fins é frequentemente inadequada ou limitada.
3	O teste de uma "boa" política consiste em mostrar que ela é o meio mais apropriado para atingir os fins desejados.	O teste de uma "boa" política consiste tipicamente em que vários analistas se encontrem de acordo sobre ela (sem concordarem necessariamente com o fato de que ela seja o meio mais apropriado para obter um fim por todos estabelecido).
4	A análise é compreensiva todo fator relevante e importante é tomado em consideração. Fonte: C.E.LINDBLOM (52)	A análise é muito limitada : - conseqüências possivelmente importantes são negligenciadas - Políticas alternativas <u>pos</u> sivelmente importantes são negligenciadas - Valores importantes que <u>se</u> rão afetados são negligenciados.

5. MODELO SISTÊMICO, cujos precursores foram Kenneth, Boulding e Ludwig von Bertalanfly. Este modelo foi desenvolvido por uma gama de pensadores como: R.L.Kahn, D.Katz, E.L. Trist, A. K. Rice, G.Homans, R.A.Rosenthal, S.Optner, A.Churchman, S.Beer e outros. Sua principal característica é encarar a Organização como um Sistema aberto.

Por Sistema entende-se qualquer entidade conceitual ou física composta de partes inter-relacionadas, interagentes e interdependentes, com um objetivo comum.

Por Sistema Aberto entende-se os que trocam matéria e energia de modo regular e compreensível com o meio ambiente.

Assim, quatro etapas são importantes na análise dos Sistemas:

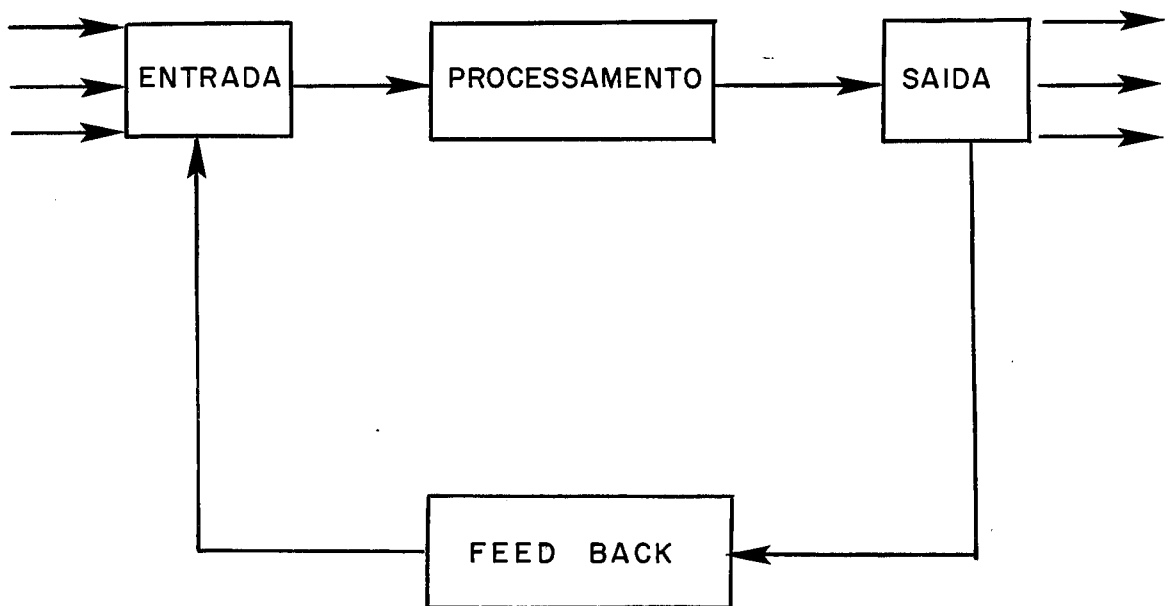
a - as entradas - o que os Sistemas importam do meio;

b - as saídas - o que os Sistemas exportam para o meio;

c - o processamento - o que os Sistemas fazem com as entradas para transformá-las em saídas;

d - o feedback - que visa comparar a saída com um padrão pré-estabelecido e influenciar as entradas.

No gráfico abaixo está representado o "MODELO DE SISTEMAS":



FONTE: EASTON, D. (53)

Todos esses modelos, com o passar do tempo, tendem a se aglutinar naquilo que se entende por Teoria ou Ciência da Administração.

Assim, por exemplo, o Modelo Sócio-Técnico de Sistemas tende a incorporar o modelo clássico, o Comportamentalista e o de Decisões, como uma abordagem geral à Administração.

Existe porém, um conjunto de instrumentos utilizados pelas várias abordagens. É o que se convencionou chamar A Tecnologia da Administração.

A Tecnologia da Administração, como apresentada por Hanika, (54) diz respeito a:

1. Técnicas de pesquisa de operações, incluindo análise matemática, programação linear, teoria dos grafos, filas, teoria dos jogos, simulação, etc.

Essas técnicas são já bastante conhecidas e definidas no Brasil, apesar de seu uso limitado.

2. Técnicas de processamento eletrônico de dados, incluindo projetos e implantação de sistemas de informações gerenciais.

Essas Técnicas estão em franco desenvolvimento não só no Brasil, como em todo o mundo. O porque de seu uso e importância, foi analisado pelo autor em trabalho anterior e pode ser explicado da seguinte forma: "Com a divisão do trabalho, necessária a execução das múltiplas tarefas das organizações, tudo que o "executivo do botequim" possuía reunido em sua cabeça está disperso por um sem número de pessoas, cada uma possuindo um fragmento desse todo. Surgem as longas cadeias de hierarquia e comunicação, as pessoas passam a viver em "universos" diferentes, com sua terminologia e interesses próprios. Torna-se mais fácil saber, por exemplo, o último "caso" do diretor, o projeto do aumento de salários, ultra-confidencial, do que as decisões, políticas, e mesmo os resultados da Cia. ... Aí surge a necessidade de se organizar Sistemas de Informações capazes de assegurar a coleta e a disseminação de In

formações necessárias aos vários níveis da Organização. Assim, em resumo, com o crescimento e a complexidade das organizações surge a necessidade de Sistemas de Informações, num primeiro estágio, manuais, e num estágio mais avançado, através de computadores eletrônicos. Porém, é bom não esquecermos que as necessidades reais são informações para a tomada de decisões e o desenvolvimento das organizações." (55)

3. Técnicas de comunicações incluindo a chamada Teoria da Informação, Cibernética.

O melhor relato do que pode ser esperado atualmente dessas técnicas é dado por Hanika (56): "Reconhecendo ser ainda impossível aproveitar diretamente as descobertas de Shannon na organização e melhoramento das comunicações administrativas, sugeriu Duckworth certas condições, cujo conhecimento se afigura útil aos homens de negócio:

1. O risco do erro - A informação transmitida a grande velocidade será transformada na transmissão. ...
2. A necessidade de redundâncias - Nem toda informação transmitida é absorvida. ...
3. O extravio da informação - Sistemas perdem informação.
4. Controle - Não se pode controlar um sistema sem conhecê-lo. ..."

Assim, mais a parte conceitual, servindo como internalização para o executivo é utilizável.

4. Técnicas heurísticas, incluindo a Programação Heurística. Em resumo, heurística é o estudo formal do pensamento criativo ou inovador, que por suas características não seguem os métodos científicos. Simon (57) sugere que o uso de computadores, a Programação Heurística, rivalizarão - e não simularão - os processos heurísticos humanos de solução de problemas. Isso se deve ao fato de que Newell, Shaw e o próprio Simon (58) foram capazes de escrever um "programa capaz de resolver problemas no campo da lógica Matemática". Quanto ao seu desenvolvimento futuro diz Puchkin

"Por hora é difícil prever, em todos os pormenores, em que rumo se irão desenvolver os diversos setores da Heurística. É claro, porém, que a ciência e a técnica contemporâneas progridem com tais ritmos que a criação mental deverá deixar de ser um processo aleatório. ... As idéias criadoras dos cientistas e dos técnicos constituem imensa riqueza da humanidade, por isso devemos cultivar esse potencial não menos intensa e objetivamente do que o fazemos com os tesouros das entranhas da terra".(59)

É indiscutível que a Ciência da Administração está sendo grandemente impulsionada pelo advento da Revolução Tecnológica de nossos dias e, hoje, sua evolução é extremamente dependente do Processamento Eletrônico de Dados, dos Métodos Quantitativos (Management Science) e dos Métodos e Técnicas de Pesquisa Social que, por sua vez, são estreitamente ligados entre si e, também, interdependentes da Ciência de Administração.

Ao rever os principais modelos, a Ciência e a Tecnologia de Administração, nosso objetivo é fazer com que os programas de Treinamento que venham a ser desenvolvidos considerem os dois lados do problema. Como se viu anteriormente, a Ciência da Administração é extremamente dependente do próprio desenvolvimento da Tecnologia da Administração. Esta, porém, só poderá avançar à medida que tenhamos um desenvolvimento na Ciência. Assim, um Curso, Treinamento ou Programa de Treinamento que não seja dependente, só poderá ser estabelecido a partir do binômio Ciência-Tecnologia.

3.3 - Graduação em Administração no Brasil

Muito se tem discutido a respeito do que tem acontecido com os graduados em Administração. Uns dizem que passam a trabalhar como técnicos de nível médio, que as metodologias transmitidas são a nível de linha, e assim por diante. Infelizmente, no País não contamos com um número suficiente de pesquisas que acompanhem os alunos após sua graduação. Vamos, porém utilizar como amostra - talvez não muito representativa - , a pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública, Departamento de Pesquisas. (60)

Essa pesquisa abrange 621 graduados de 1954 a 1970, em Administração Pública, pela EBAP. Os resultados preliminares disponíveis cobrem, aproximadamente, a metade dessa população. Foram consideradas, para a avaliação da "ocupação antes", a desempenhada até 6 meses antes do vestibular, e "ocupação depois", a desempenhada até 6 meses depois de formados. A pesquisa nos permite, portanto, uma análise do aproveitamento imediato dos formados, não nos permitindo acompanhar seu futuro desenvolvimento profissional.

Para analisar o conjunto dos graduados, usaremos os indicadores gerais mostrados no Quadro I, e para o Subconjunto dos que não trabalhavam antes de seu ingresso no Curso, os mostrados no Quadro II, ambos retirados dos Quadros contidos na pesquisa.

Quando dissemos, acima, que a amostra poderia não ser muito representativa, estávamos baseados em que 58,4% dos alunos que ingressaram na EBAP já trabalhavam. Essa tendência poderá, ou não ser verdadeira para a maioria dos alunos que ingressem nos Cursos de Administração. Assim, resolvemos analisar o conjunto, mas procuramos, também, estudar em separado o que aconteceu com os alunos que não haviam trabalhado anteriormente.

A primeira coisa a notar é que quase 90% dos graduados conseguiu emprego logo após se formar, sendo que desses empregos quase 90% foi em Administração e em funções de nível condizente, o que evidencia - de certa forma - a aceitação dos Graduados em

Administração.

É claro que, pela segunda vez, se pode discutir a representatividade da amostra, não só por ser um Curso em Administração Pública, como também pelos recursos e o nível da Escola.

Quanto ao curso ser de Administração Pública, a pesquisa mostra que 64% dos graduados vai trabalhar em instituições com Regime Empresarial (Setor Privado puro e Economia Mista).

Quanto ao nível do Curso da EBAP ser ou não mais elevado do que o geral, é essa a essência da discussão de um Programa de Treinamento em nível de Graduação: a QUALIDADE. Se os graduados de uma Escola de nível inadequado não são aceitos como profissionais, isto não quer dizer que não deva existir a graduação mas sim que se melhore o nível dessa escola.

Outro ponto que pode ser levantado quanto à validade da pesquisa, é a grande concentração das pessoas que já trabalhavam, antes de ingressar na Escola. Verifica-se, porém, que destas, 50% mudaram de emprego após o curso. Pode-se, portanto, creditar aos conhecimentos adquiridos no curso quase 70% dos empregos obtidos após seu término. Mesmo aqueles que mantiveram seus empregos, obtiveram, após o curso, uma acentuada melhoria de situação. Basta ver que, antes do curso, 47,8% das pessoas trabalhavam em cargos não profissionais de Administração, de execução direta ou execução burocrática e, após o curso, apenas 6% desse mesmo grupo continuou em funções não profissionais. Assim, apesar de não podermos levantar completamente a restrição à amostra pela concentração dos que trabalhavam, podemos dizer - pelo menos - que o background anterior não influenciou significativamente na obtenção de uma colocação após o curso, sem levar em conta o nível dessa colocação.

Como o curso era de Administração Pública e os alunos se dirigiram à Administração de Empresas, a consequência natural foi a concentração em especializações de caráter comum, tanto à Administração Pública como à Administração de Empresas: Recursos Humanos 23%, Organização 20%, Administração Geral 15% e Finanças 13%. Além disso, é forçoso notar que as áreas mais gerais, como

QUADRO 1 - INDICADORES GERAIS

ITEM	ANTES	DEPOIS	VARIAÇÃO
<u>Trabalhavam</u>	58,4	87,4	29,0
Setor Público	49,4	36,2	13,2*
Economia Mista	17,3	22,0	4,7
Setor Privado	33,3	41,8	8,5
<u>Atividade Principal</u>			
Serviços	35,6	45,8	10,2
Indústria	8,0	20,3	12,3
Crédito e Financiamento	20,2	9,9	10,3*
Ensino e Pesquisa	16,6	15,5	1,1*
Outros	19,6	8,5	11,1*
<u>Tamanho da Firma</u>			
Pequena	15,6	12,4	3,2*
Média	13,5	19,3	5,8
Grande	70,9	68,3	2,6*
<u>Funções</u>			
Ger. Superior	2,0	3,8	1,8
Ger. Média	9,1	7,1	2,0*
Assessoria	21,5	50,5	29,0
Especialista (Profis.)	19,6	25,6	6,0
Cargos não Profis.	47,8	13,0	34,8*
<u>Nível de Decisão</u>			
Nenhum	31,3	30,4	0,9*
Rotina	42,0	27,0	15,0*
Profissional	26,7	42,6	15,9
<u>Especialização</u>			
Adm. Geral	12,6	14,7	2,1
Organização	3,8	20,4	16,6
Recursos Humanos	12,6	23,4	10,8
Finanças	17,0	13,0	4,0*
Outras - ADM	21,9	17,6	4,3*
Outras - não ADM	32,1	10,9	21,2*

Organização e Recursos Humanos, foram as que mais cresceram em relação à situação anterior à entrada no curso e, em número absoluto, estão próximos de abranger 50% da população.

Para complementar essa análise, iremos ver o que aconteceu com aqueles que não trabalhavam antes do ingresso no curso.

No Quadro II apresentamos alguns indicadores referentes a essa subpopulação. De início, vemos que mais de 80% dos alunos que ingressam no Curso, após o Curso, obtiveram emprego. Dos que restaram, 7% continuaram estudar e apenas 10% se caracterizaram como desempregados, isto é, nem estudavam nem trabalhavam.

A pesquisa não apresenta outros resultados dessa subpopulação isoladamente, depois do Curso. Utilizando as estatísticas de durante o Curso como um indicador das tendências dessa subpopulação, vamos analisá-la a partir do que faziam durante o Curso, como uma medida de validade da pesquisa geral em relação a essa subpopulação. Podemos ver que o comportamento quanto ao tipo de Setor onde vão se empregar é totalmente similar: 51% da subpopulação se dirigia para o Setor Privado e de Economia Mista, enquanto o mesmo ocorria com 64% da população total. Quanto ao tipo de atividade principal, se confirma que "Serviços" absorve a maior parte da população. Para aqueles que começam a trabalhar, "Ensino e Pesquisa" coloca-se em segundo lugar, enquanto que na população geral a "Indústria" fica colocada em segundo lugar. Em terceiro lugar, para os que não trabalhavam, vem a indústria, enquanto que para o global, "Ensino e Pesquisa". Isso mostra, nitidamente, que o contingente que reforça Ensino e Pesquisa são os que pertencem à subpopulação dos iniciantes. Logo a seguir vem a área de "Crédito e Financiamento", que ocupa o 4º lugar, tanto para essa subpopulação como para a população total.

Quanto ao tamanho da Firma, ambos se dirigem às grandes empresas. Quanto aos tipos de funções, há uma variação significativa: os que pertencem à subpopulação concentram-se no trabalho do especialista e, em menor quantidade, do assessor. Na população geral, a grande concentração é Assessoria, e logo a seguir a função de especialista.

QUADRO II - INDICADORES DOS QUE NÃO TRABALHAVAM

	ITEM	%
DEPOIS		
	Sõ Estudavam	7
	Sõ Trabalhavam	56
	Estudavam e Trabalhavam	27
	Não Estudavam nem Trabalhavam	10
DURANTE		
Setor	Público	21
	Privado	51
	Sem Emprego	28
Atividades	Serviços	28
	Ensino e Pesquisa	20
	Indústria	10
	Crédito e Financiamento	9
	Outras	5
Tamanho Empresa	Pequena	9
	Média	19
	Grande	33
	Não Responderam	11
Funções	Ger. Superior	2
	Ger. Média	2
	Assessoria	16
	Especialista (Profis.)	27
	Não Profissional	17
	Não Responderam	8

Verifica-se, portanto, que o exercício da Assessoria depende de experiência adquirida, enquanto que a função de especialista pode ser suprida com conhecimentos adquiridos no Curso.

Aqueles que durante o Curso foram expostos a experiências de trabalho, foram assim também encaminhados a funções de Assessoria.

Pode-se portanto, concluir que, para os efeitos a que nos propomos, os resultados da pesquisa são igualmente válidos para os que trabalhavam e os que não trabalhavam antes do curso.

Assim, sem pretender fazer uma análise detalhada da pesquisa, mas apenas extrair o que de fato produz um Curso de Graduação em Administração, podemos concluir que:

- 1º - existe um mercado que reconhece, aceita e absorve esses profissionais formados em nível de graduação;
- 2º - o curso de Graduação permite - tanto aos que não tinham profissão como aos que já trabalhavam - obter, após o Curso, uma qualificação profissional de nível superior e empregos condizentes com essa qualificação.

Acreditamos que a razão de não vermos os Administradores significativamente ocupando as posições de Gerência num maior número de firmas é fundamentalmente um produto do número de formados que existe. O exemplo que damos é bastante significativo. Em 16 anos de funcionamento, a EBAP graduou apenas 600 alunos. Além disso, o que temos de considerar adicionalmente é que o profissional graduado só será realmente um profissional competente, em condições de assumir posições de decisão, no mínimo três anos após ter completado seu curso e ingressado em tarefas típicas da sua profissão.

Acreditamos também que é necessário zelar pela qualidade do ensino dado na Graduação de Administração, para que não produzamos estatísticas de graduados e sim profissionais para a Economia.

Assim, com base em tudo que dissemos acima, somos definitivamente a favor dos Cursos de Graduação em Administração que tenham uma qualidade mínima, condizente com o exercício da profissão.

3.4 - Um modelo de Graduação em Administração

A discussão sobre o conteúdo de um Curso de Graduação é extensa e complexa. Contudo, vamos tentar apresentar, mesmo incompleta, uma filosofia geral de sua organização, baseada nos seguintes fatores principais:

- i. Análise dos conhecimentos necessários aos gerentes ou administradores na vida prática.
- ii. Política Geral traçada por Sua Exa. o Ministro João Paulo dos Reis Veloso em sua Exposição de Motivos nº 059/B, de 2 de maio de 1973, que propõe a criação do PNTE.
- iii. A experiência de Cursos de Graduação e Pós-Graduação em Administração, dentro e fora do País.
- iv. A condicionante da Realidade Nacional de escassez de recursos humanos, financeiros, científicos e tecnológicos em Administração.

De acordo com as várias pesquisas que vêm sendo realizadas, podemos sumarizar que o que um gerente necessita para desincumbir-se de suas tarefas é:

- i. Conhecimento da Indústria em que desempenha suas atividades e, em especial, de sua Empresa.
- ii. Conhecimento geral das diversas formas de encarar as organizações, seus objetivos, problemas, estruturas, as pessoas dentro delas, etc., isto é, o conhecimento do que se convencionou chamar "Organizações Complexas".
- iii. Conhecimento geral das funções e atividades da gerência conforme definido acima, na parte II, item 1.
- iv. Conhecimento básico do processo decisório e da formulação de políticas de negócio.
- v. Conhecimento específico de sua área de atuação, que para fim desse trabalho vamos classificar nos seguintes grupos:
 - a. Comportamento Social - levando às atividades de Comunicação, Treinamento e Desenvolvimento Organizacional.
 - b. Administração Geral - levando às atividades de Tomada de Decisões e Formulação de Políticas Gerais das Organiza -

ções, com Assessores e Altos Executivos.

- c. Administração de Operações - levando às atividades de Marketing, Finanças, Recursos Humanos, quer como especialistas, assessores ou executivos.
- d. Administração Quantitativa - levando às atividades de Pesquisa Operacional, Otimização e Sistemas de Informações Gerenciais.

Essas necessidades estão perfeitamente reconhecidas e delineadas na referida Política Geral estabelecida por Sua Exa. o Ministro Reis Veloso.

Assim, acreditamos que um Curso de Graduação que reconheça e responda a essas necessidades deve ser orientado para a carreira que cada futuro administrador escolha. Para que isso seja possível, é preciso instituímos os conceitos de concentração ou especialidade (Major) e áreas conexas (Minor) em nível de Graduação. Esses conceitos ao nível de Pós-Graduação já são bem conhecidos, o que não ocorre ao nível de Graduação. Uma excessão que podemos citar é a Sloan School of Management - MIT, onde esse sistema se encontra plenamente implantado, conforme vemos no seu "General Catalog Issue" sob o título de "Management", pags. 122 a 127.

O gráfico que segue na página seguinte, apresenta, esquematicamente, como seria a Organização do Curso segundo essa filosofia.

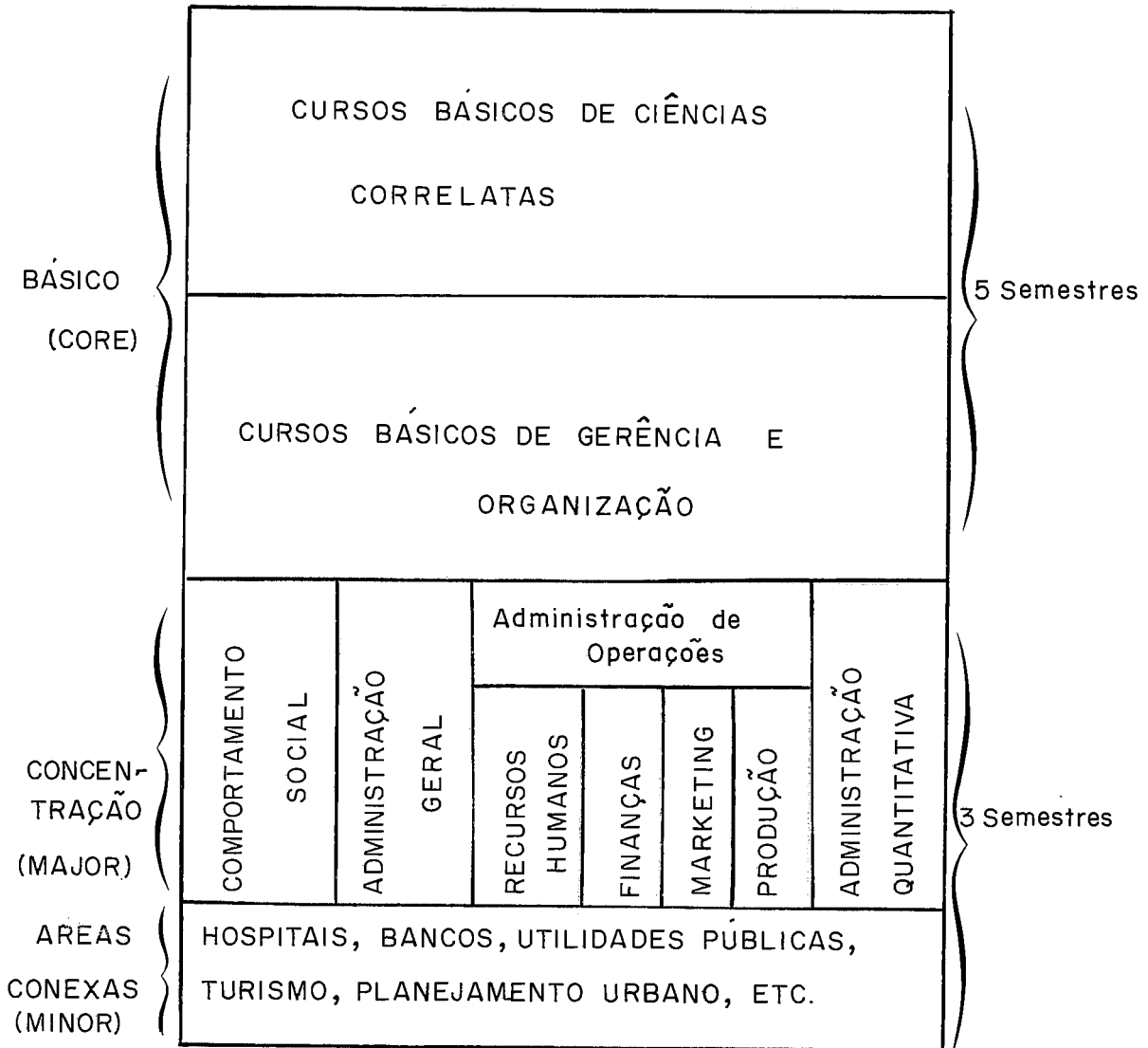
Os Cursos Básicos de Gerência e Organização cobririam as necessidades ii, iii, e iv.

Os Cursos de Concentração, de acordo com a opção dos alunos por uma carreira específica, cobrem a necessidade v.

Os Cursos sobre áreas conexas forneceria conhecimentos sobre a Indústria, cabendo ao Graduado, na vida prática, tomar conhecimento de sua Empresa específica (necessidade i).

Como se pode ver na Organização do Curso, colocamos - a mais - um conjunto de conhecimentos básicos sobre ciências correlatas, onde estariam, por exemplo, a Psicologia, a Sociologia, a Economia, a Matemática, a Estatística, etc., a fim de garantir o embasamento e a visão geral necessária a um profissional de nível su

MODELO DA GRADUAÇÃO



perior.

Uma Escola, que se situasse dentro de uma Universidade, poderia utilizar os vários Departamentos que mantivessem as disciplinas de Ciências Correlatas, para ministrar os Cursos Básicos necessários. Organizar-se-ia em quatro Programas ou Departamentos que cobrissem as concentrações ou especialidades, e que - além de oferecerem as disciplinas de concentração - ministrassem, ainda, de acordo com sua especialidade, os Cursos Básicos de Gerência e Organização. Para resolver o problema das áreas conexas, poderiam optar por criar um quinto Programa de "Administração Aplicada" (em que não teria sentido se fazer a concentração) em que se reunissem disciplinas como Administração Hospitalar, Planejamento Educacional, Administração Bancária, Administração de Turismo Planejamento Urbano, Utilidades Públicas, etc. Poderia optar, ainda, por firmar convênios com outras instituições de ensino, órgãos de classe, empresas, conferencistas, que apresentassem uma visão da indústria correspondente.

Esse esquema, além de tudo nos parece interpretar o espírito da proposição do Dr. Bruno Silveira, então Secretário Executivo do PNTE, ao propor um modelo de Escola de Administração lembrando que "Talvez a solução estivesse na adoção de Curso de Graduação diferenciado do atual", em sua correspondência de abril de 1973, dirigida ao Dr. José Pelúcio Ferreira, Presidente da FINEP.

Devemos contudo, adaptar esse modelo à Realidade Brasileira, isto é, não podemos nos abstrair da escassez de recursos existentes no País, na área de Administração.

Somente algumas Universidades e Escolas poderão oferecer, dentro do princípio de rentabilidade mínima, todos os programas acima descritos. A grande maioria terá que contentar-se em oferecer dois desses programas de especialização e firmar convênios para desincumbir-se a contento nas áreas conexas, sob pena de se tornarem economicamente inviáveis ou não conseguirem colocar seus graduados no mercado. Ao mesmo tempo se estaria procurando atender as necessidades regionais em termos de áreas conexas. A má distribuição dos cursos por região é outro problema que pode ser

resolvido concomitantemente. A distribuição de cursos por área no Brasil é totalmente aleatória. (61)

É exatamente aí que o controle e o incentivo aos Cursos de Graduação pode atuar, condicionando a quantidade de alunos matriculados à qualidade do Curso. Exigindo, por exemplo, que uma Escola que matricule por ano até 60 novos alunos, mantenha pelo menos duas Concentrações (Majors) e duas áreas conexas (Minors).

Assim, uma Escola que desejasse manter um grande número de alunos na Graduação seria obrigada a fornecer um número razoável de especialidades, o que elevaria o custo e, portanto, serviria de "freio" ao crescimento desordenado, com a conseqüente queda de qualidade, buscando sempre um equilíbrio entre qualidade e quantidade, que lhe permitisse uma rentabilidade satisfatória. Para isso seria obrigatório submeter a criação de especialidades ao "crivo" do CFE. Teríamos, então, de um lado o CFE controlando o crescimento e qualidade dos Cursos e, de outro lado o PNTE incentivando e desenvolvendo as especialidades (Majors) por área conexa (Minors) que o País, Região, Estado, necessitasse.

Somos, portanto, como já dissemos, a favor de uma Graduação em Administração, mas uma Graduação que tenha as características descritas acima. Não se concebe, num País em desenvolvimento, concentrar os esforços da Economia, preponderantemente na Pós-Graduação - que será capaz de formar quando muito, dentro da qualidade requerida, 285 alunos por ano quando a graduação redirecionada, reorientada, será capaz de fornecer, vinte vezes mais do que esse número por ano, atendendo à maioria das necessidades da Economia. Ficaria reservada aos pós-Graduados a missão de liderança do processo de desenvolvimento econômico, por serem os mais aptos a receberem uma formação mais profunda. Em outras palavras, não estamos de acordo que se reduza o nível de importância dentro da Economia, dos Pós-Graduados, pondo-os em funções que normalmente correspondem aos graduados. Somos a favor da elevação da graduação até seu nível profissional e não de sua substituição pela Pós-Graduação.

Por outro lado o quadro das estatísticas da Graduação em Admi

nistração conforme obtido do manuseio do "Catálogo Geral das Instituições do Ensino Superior", 1973 (62) é o seguinte:

A. CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO

(nº de escolas - 1973)

	NORTE	NORDES- TE	CENTRO OESTE	SUDES- TE	SUL	TOTAL	VAGAS/74 ESCOLAS
FEDERAL	2	7	1	5	4	19	85
ESTADUAL	-	1	1	2	6	10	87
MUNICIPAL	-	2	-	8	4	14	98
PARTICULAR	-	9	5	96	24	134	174
TOTAL	2	19	7	111	38	177	154

B. COMPARAÇÃO COM O TOTAL DE ALUNOS DE GRADUAÇÃO

ITENS	Nº	% do TOTAL	% Alunos DIREITO
ALUNOS	59.099	7,3	10,8
FORMADOS 1973	6.612	5,1	11,5
VAGAS 1974	27.177	8,1	7,0
VAGAS/ALUNOS	-	46,0	16,8
ORDEM P/Nº ALUNOS	-	4º	1º

C. VAGAS NOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO (1974)

	NORTE	NORDES- TE	CENTRO OESTE	SUDES- TE	SUL	TOTAL	%
FEDERAL	180	520	50	400	460	1610	5,9
ESTADUAL	-	60	40	210	560	870	3,2
MUNICIPAL	-	205	-	957	210	1372	5,1
PARTICULAR	-	1330	750	18713	2532	23325	85,8
TOTAL	180	2115	840	20280	3762	27177	-

É importante notar as seguintes características:

- A população dos estudantes de Graduação em Administração foi em 1973 7,3% do total e a quarta dentre os cursos mais frequentados depois de Direito, Letras e Pedagogia.
- A população ainda não é estável como a de Direito não só porque os cursos são de criação recente, bem como a taxa de crescimento de vagas ainda é muito alta quase 50% em 1973, o que a poderá conduzir, rapidamente a ser a maior população.
- O ensino da administração é conduzido na sua maioria por entidades particulares - 86% dos alunos e 76% das escolas - onde a qualidade do ensino é extremamente variável. Desde instituições renomadas como as mantidas pela Fundação Getúlio Vargas - EBAP e EAESP - até instituições com incipiente capacidade técnica e didática.
- O número de vagas oferecido por escolas da rede governamental é de 90 e na rede particular aproximadamente o dobro, sendo que a escola que oferece o maior número de vagas por ano - 2010 - é particular, foi fundada em 1969 e já é reconhecida.

Assim o mínimo que se pode dizer das estatísticas e características dos cursos de Administração é que estamos frente a uma situação explosiva, para a qual devemos dirigir os principais esforços do Sistema de Treinamentos de Executivos no Brasil.

Gostaria de encerrar este item, citando Cláudio M. Castro (63) "Importante ressaltar que não estamos absolutamente sugerindo a criação de algum novo curso de administração de empresas e, principalmente, não endossamos qualquer tipo de empreendimentos em que o feedback nos cursos regulares de formação de administradores não seja maximizado. A exemplo do que acontece com economia, os cursos de administração de empresas estão proliferando e, no nosso entender, somente terão impacto substancial programas que atinjam a rede universitária regular. A maximização do impacto sobre a universidade não deve ser encarada com inocência ou candura; trata-se de uma estratégia planejável e que deve ser previamente pesada e incorporada em qualquer esforço dessa natureza".

3.5 - A Pós-Graduação em Administração

Dentro desse tópicO vamos discutir o modelo brasileiro de pós-graduação e uma filosofia correspondente a esse modelo que complete a desenvolvida em nível de graduação.

O parecer nº 977/65 do CFE (64) define extensivamente o que se pode chamar de um modelo brasileiro de pós-graduação. Segundo ela "a pós-graduação torna-se, na Universidade moderna, cúpula dos estudos, sistema especial de cursos dirigidos pelas condições de pesquisa científica, pelas necessidades do treinamento avançado ... Em resumo, a pós-graduação "sensu stricto" apresenta as seguintes características fundamentais:

- é de natureza acadêmica e de pesquisa e, mesmo atuando em setores profissionais, tem objetivos essencialmente científicos, enquanto que a especialização, via de regra, tem sentido eminentemente prático-profissional.
- Confere grau acadêmico, e a especialização, certificado.
- Possui uma sistemática formando extrato essencial e superior na hierarquia dos cursos que constitui o complexo universitário!"

Mais adiante prossegue:

- "1. A pós-graduação de que trata a alínea "b" do artigo 69 da Lei de Diretrizes e Bases é constituída pelo ciclo de cursos regulares em seguimento à graduação e que visam desenvolver e aprofundar a formação adquirida nos cursos de graduação e conduzem à obtenção de grau acadêmico.
2. A pós-graduação compreenderá dois níveis de formação: Mestrado e Doutorado. Embora hierarquizado, o Mestrado não constitui requisito indispensável à inscrição no Curso de Doutorado.
- .
- .
- .
6. Os Cursos de Mestrado e Doutorado devem ter a duração mínima de um e dois anos, respectivamente. Além do preparo da dissertação ou tese, o candidato deverá estudar certo número de matérias relativas à sua área de concentração (Major)

e ao domínio conexo (Minor), submeter-se a exames parciais e gerais, ...!"

No nosso entender, deixa bem claro que o modelo universitário brasileiro compreende:

- a graduação - fornecendo a qualificação profissional básica.
- a especialização - fornecendo uma qualificação especializada prático-profissional.
- a pós-graduação - fornecendo uma qualificação científica e tecnológica em nível de excelência.

Mesmo porque, não se compreenderia, dentro dos escassos recursos de que o Brasil dispõe frente às necessidades de seu desenvolvimento, que a pós-graduação fosse transformada em curso de qualificação profissional, tarefa essa pertencente tanto à graduação, quanto à especialização. Não se poderia exigir de uma economia em desenvolvimento, investimentos adicionais aos da graduação para formar a grande maioria de seus profissionais de nível superior. Para aperfeiçoá-los, nada mais justo que prever cursos de especialização. Porém, para engajar o País no processo de desenvolvimento científico e tecnológico, nada mais necessário que a constituição de núcleos de pesquisa e ensino pós-graduados.

O aparecimento do Plano Nacional de Pós-Graduação (PNpG) em janeiro de 1975 (65) é sem dúvida alguma uma resposta a dois problemas de definição existentes anteriormente:

- A institucionalização e apoio do governo à pós-graduação como necessidade de desenvolvimento.
- A definição clara em relação ao papel da pós-graduação dentro do quadro brasileiro de educação.

Essa resposta pode ser sumarizada na declaração do Ministro Ney Braga na apresentação do PNpG: "A melhoria da qualidade do ensino está a exigir no momento presente um esforço concentrado e supõe, por isso, a possibilidade de ampliar os recursos utilizados na educação: os recursos materiais, através da introdução de uma tecnologia educacional apropriada; de outro lado, os recursos humanos, pelo aperfeiçoamento do pessoal docente. Deste propósito, cuida o Plano Nacional de Pós-Graduação, que ora é lançado. ... Contribuiria, também, para o aprimoramento do profissional graduado influenciando, portanto,

diretamente, na aceleração do processo de desenvolvimento sócio-econômico do País. E, além disso, ensejará novas condições para a realização da pesquisa e a criação de uma tecnologia brasileira...".

Assim o próprio PNpG é o apoio e a institucionalização que se necessitava e seus objetivos são destinar à pós-graduação o papel de formação de docentes, profissionais em nível de excelência e atuar como núcleos de pesquisa e criação de ciência e tecnologia.

Quanto as funções e inter-relações da pós-graduação, explicita no que chama de "hipóteses de trabalho essenciais":

- " - O ensino e a pesquisa devem estar integrados em todos os níveis e os vários níveis devem estar articulados entre si;
- O ensino superior é um setor de formação de Recursos Humanos para os demais níveis do ensino e para a sociedade;
- Doutorado - devem ser regularmente dirigidos para a formação de Recursos Humanos para o próprio Ensino Superior ..."

Para que se tenha uma idéia da Pós-Graduação no Brasil basta analisarmos os dados seguintes:

	<u>Nº INSTITUIÇÕES</u>		<u>Nº ALUNOS</u>	
FEDERAIS		25		5.000
ESTADUAIS/MUNICIPAIS		10		5.800
PARTICULARES		<u>15</u>		<u>2.700</u>
TOTAL		50		13.500

	<u>MESTRADO</u>	<u>DOCTORADO</u>	<u>OUTROS*</u>	<u>SEM TITULAÇÃO</u>
Nº DE CURSOS (CFE)	158	89	-	-
NÍVEL DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES (%)	20	50	12	18
TITULADOS ATÉ 1973				
BRASIL	3.500	500	-	-
VAGAS 1973 BRASIL	7.000	500	-	-

FONTES: PNpG (66)

MEC Ensino Superior (67)

* OUTROS se refere a livre docentes e catedráticos.

Segundo o PNpG os problemas existentes no sistema de pós-graduação são:

1. Estabilização - os cursos são dependentes de convênios e auxílios de entidades governamentais, particulares e internacionais, externas a Instituição, e de uma ora para outra, com mudanças em políticas nessas entidades, podem ser, inclusive, obrigadas a paralisar suas atividades.
2. Desempenho - os cursos, no seu conjunto, são poucos eficientes: a maioria dos alunos não se titula (ex.: no Mestrado só 15% o conseguem) e a duração é excessiva (2 anos e meio para master e 4 anos para doutores). As razões parecem ser baixa percentagem de bolsistas, (40%) e pressões do mercado de trabalho, não atendidos pelos cursos de Especialização e Aperfeiçoamento.
3. Crescimento - os cursos tem crescido pela demanda dos alunos e não por planejamento, bem como tem efetuado a drenagem de profissionais do interior para a região das grandes cidades, onde se localizam, sem o seu retorno ao término dos cursos.

Assim, para resolver esses problemas e atingir seus objetivos (formar professores para o ensino superior, pesquisadores para o trabalho científico, e preparar profissionais de nível elevado para as instituições privadas e públicas) o PNpG fixa três diretrizes (que detalha posteriormente) a saber:

- 1º - institucionalizar o sistema, consolidando-o como atividade regular no âmbito das Universidades e garantindo-lhe financiamento estável (item 3.1 do Plano).
- 2º - elevar os seus atuais padrões de desempenho e racionalizar a utilização dos recursos, aumentar o rendimento e a produtividade dos processos de trabalho, assegurando a melhor qualidade possível dos cursos (item 3.2 do Plano).
- 3º - planejar sua expansão em direção a uma estrutura mais equilibrada entre as áreas de trabalho educacional e científico e entre as regiões do País, minimizando a pressão atualmente suportada por esta parte do sistema Universitário, e aumentando a eficácia dos investimentos e ampliando o patrimônio cultural e científico (item 3.3 do Plano)".

Assim, após o advento do PNpG, tornou-se claro que deve ser reservado ao pós-graduado, no Brasil, a missão de liderança e inovação na sua área científica e profissional.

Dentro desse espírito, os cursos de pós-graduação em Administração devem ser constituídos como pólos criadores e difusores de ciência e tecnologia da Administração. Devem congrega aqueles que mais se sobressaírem na área de Administração e de qualquer outro ramo científico e profissional, e que venham a ser líderes, executivos, pesquisadores, em suas comunidades.

3.6 - Um modelo de Pós-Graduação em Administração

Assim, adaptando a filosofia já descrita para a graduação aos níveis de Mestrado e Doutorado, e considerando:

- i. Que o nível de mestrado deverá estar aberto aos graduados tanto em Administração quanto em outras áreas, líderes nas suas respectivas áreas profissionais;
- ii. Que o Curso de Doutorado deverá estar aberto aos que tenham ou não graduação e mestrado em administração.

Propomos os esquemas apresentados a seguir, para a organização dos cursos de mestrado e doutorado.

MODELO DE MESTRADO

CURSOS BÁSICOS							} 1. Trimestre (1)	
CURSOS BÁSICOS DE GERÊNCIA E ORGANIZAÇÃO								} 2. Trimestres (1)
COMPORTAMENTO SOCIAL	ADMINISTRAÇÃO GERAL	Administração de Operações				ADMINISTRAÇÃO QUANTITATIVA	} 3. Trimestres	
		RECURSOS HUMANOS	FINANÇAS	MARKETING	PRODUÇÃO			
ÁREAS CONEXAS: HOSPITAIS, BANCOS, TURISMO, UTILIDADES PÚBLICAS, PLAN. URB.								} 2. Trimestres
TESE OU PROJETO APLICADO								

- (i) : Necessário aos que não possuem equivalente na graduação. Caso geral dos não graduados em Administração.

Assim, um graduado em Administração que desejar fazer o Mestrado, poderá obtê-lo em cinco trimestres, sendo dois dedicados à tese ou projeto aplicado. O que desejar fazer direto o Doutorado, poderá obtê-lo em nove trimestres, sendo que, destes, três dedica-dos à tese e atividades docentes. Um graduado em outra área que não administração, poderia obter os mesmos resultados respectiva-mente, em oito trimestres e doze trimestres.

MODELO DE DOUTORADO

CURSOS BÁSICOS DE GERÊNCIA E ORGANIZAÇÃO				} 2. Trimestres (2)
CURSOS AVANÇADOS DE COMPORTAMENTO SOCIAL, ADMINISTRAÇÃO GERAL, DE OPERAÇÕES E QUANTITATIVA				
COMPORTAMEN- TO SOCIAL	ADMINISTRAÇÃO GERAL	ADMINISTRAÇÃO DE OPERAÇÕES	ADMINISTRAÇÃO QUANTITATIVA	} 3. Trimestres
AREAS CONEXAS: HOSPITAIS, BANCOS, UTILIDADES PÚBLICAS, TURISMO, PLANEJAMENTO URBANO, ETC.				
TESE E AULAS				

(2) Necessário aos que não possuem equivalentes ao nível de gra-duação e tendo como pré-requisitos os cursos básicos de ci-

ências correlatas a nível de mestrado ou graduação e equivalentes.

- (3) Necessário aos que não possuem mestrado ou cursos equivalentes e aos que se incluem em 2, admitindo-se até 3 trimestres de dispensa para os que tiverem completado o mestrado em administração, com cursos equivalentes.

É importante notar que existem no Brasil, sete cursos de Mestrado em Administração:

- EAESP - Escola de Administração de Empresas São Paulo - FGV - Mestrado em Administração de Empresas.
- EBAP - Escola Brasileira de Administração Pública - FGV - Mestrado em Administração Pública.
- COPPE / UFRJ - Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia - Programa de Administração - Mestrado em Administração de Empresas.
- FCE / UFMG - Faculdade de Ciências Econômicas - Mestrado de Administração de Empresas.
- FCE / UFRGS - Faculdade de Ciências Econômicas - Mestrado em Administração de Empresas.
- FCE / PUCRJ - Faculdade de Ciências Econômicas - Mestrado em Administração de Empresas.

Desses, a EAESP, COPPE/UFRJ e FCE/UFMG mantêm convênios com o PNTE - Programa Nacional de Treinamento de Executivos incluindo o pagamento de bolsas para alunos de tempo integral e pagamento de complementos salariais a professores, viagens de treinamento, etc. Todas essas escolas juntas possuem a capacidade máxima de produzir por ano, aproximadamente, 285 mestres, e possuíam em conjunto, 595 alunos matriculados em 1973 (68).

O nível dos professores dos cursos de Mestrado em Administração em 1973 era:

	<u>Nº DE PROFESSORES</u>	<u>%</u>
DOCTORADO	33	27,3
MESTRADO	58	47,9
BACHARELADO	<u>30</u>	<u>24,8</u>
TOTAL	121	100,0

Desse número apenas 24 (20%) ensinavam em tempo integral.

Analisando-se o tipo de cursos que oferecem com base em suas publicações próprias e textos publicados na Revista "Treinamento de Executivos" do PNTE (69) os cursos apresentam uma estrutura semelhante a apresentada em nosso "Modelo de Mestrado" sem a parte de Áreas Conexas (Minors) e com o oferecimento de Concentrações (Majors) mais baseado na capacidade local de seu corpo docente, do que nas necessidades da região em que se encontram.

Além disso, estão concentrados no eixo Rio-São Paulo, 70% em número de cursos e 80% em número de alunos, não havendo nenhum curso nas Regiões Norte, Nordeste e Centro Oeste. Com exceção dos cursos mantidos pela Fundação Getúlio Vargas - a pioneira - os demais são de criação recente - nenhum existe a mais de cinco anos. Assim, pela falta de tradição existente, não será difícil integrá-los num plano que especifique objetivos em termos de "Majors e Minors" de acordo com as necessidades regionais.

3.7 - Programas de Desenvolvimento de Executivos

Neste t pico vamos tratar, resumidamente, dos tipos de programas e discutir sua implanta o dentro do contexto do Sistema de Treinamento de Executivos.

Até agora apresentamos razões gerais da necessidade e importância da forma o de executivos do ponto de vista econômico e social. Quando se trata agora de falar em Desenvolvimento de Gerentes (a popula o existente)   necessário se complementar essas idéias com a importância para as firmas dessa forma o.

A primeira grande razão pode ser mostrada pela estatística abaixo, das causas e falências de empresas.

CAUSA	%
INCAPACIDADE GERENCIAL	41,4
DESEQUILÍBRIO DOS DIRIGENTES	19,2
EXPERIÊNCIA GERAL	18,4
EXPERIÊNCIA NO SETOR	12,2
NEGLIGÊNCIA E OUTRAS	7,8

Fonte: O.K.SMITH (70)

Como vemos a principal delas   a incapacidade gerencial de seus diretores e principais executivos.

No Brasil a situa o   ainda mais dramática que em outros países, pois a maioria de nossas empresas   produto de uma estrutura familiar, em que o criador da empresa   um "todo poderoso ditador", e com sua morte ou afastamento a sucessão gerencial torna-se extremamente difícil. Drucker (71) e outros mostraram a necessidade vital para as organiza es da sucessão gerencial para a sobrevivência da firma. Lodi chega a apresentar um quadro em que relaciona a idade e o nível dentro da organiza o ideal para as firmas brasileiras com base em estudos anteriores (72):

SUCESSÃO DE EXECUTIVOS

IDADE	NÍVEL DENTRO DA ORGANIZAÇÃO
20	Diploma Universitário e entrada na Organização
25	O funcionário torna-se um especialista
30	Promoção a Gerente de Seção, Especialista de Staff ou Assistente
35	Promoção a Gerente de Departamento
40	Promoção a Diretor ou Gerente Geral
50	Promoção a Presidente da Companhia
60	Aposentadoria

A única forma que permite um planejamento da sucessão gerencial a fim de garantir a sobrevivência da firma é sem dúvida o Desenvolvimento de Executivos através de programas de treinamento continuado. No quadro abaixo podemos sumarizar o que se poderia chamar de um programa continuado de desenvolvimento de executivos:

Modelo de Desenvolvimento de Executivos

Assunto Nível	Compt? Social	Adm. Geral	Adm. Operac.	Adm. Quant.
Básico	M	I	M	I
Intermediário	A	M	A	M
Alto Nível	A	A	-	A

I = Informativo; M = Médio; A = Avançado.

Os níveis apresentados correspondem aos que vimos anteriormente, na parte I, como estratégico, tático e operacional. O que o Quadro acima prescreve é que o nível básico recebe principalmente informações sobre assuntos de comportamento social e adminis-

tração de operações, e seja introduzido nas noções básicas de Administração geral e quantitativa. Que o nível intermediário seja exposto a um conhecimento mais complexo de comportamento social e administração de operações, complementado por informações mais precisas sobre administração geral e quantitativa. Por fim, que os altos executivos devam ser desenvolvidos em visões mais complexas de comportamento social, administração geral e administração quantitativa.

Quando nos referimos a situações mais complexas não estamos dizendo que temos de transformar os executivos em "experts" em processos sociológicos dentro das organizações, nem nos refinamentos da programação matemática ou da análise de sistemas, e sim em que devemos desenvolver nesses executivos a capacidade de entender esses processos e usar essas técnicas em situações altamente complexas.

Esses programas poderão ser concentrados em cursos de duração média (de três a doze meses) ou apresentados através de seminários e conferências de curta duração, porém continuamente. A experiência americana e inglesa tem mostrado que o primeiro dos dois métodos tem sido muito bem aceito pelos executivos. Assim, não é difícil encontrar-se, hoje, mesmo no Brasil, diretores de Companhias que tenham se submetido a cursos de três meses em regime de tempo integral e residência nas universidades.

Encarando porém, a Realidade Brasileira, vemos que o fator que será preponderantemente limitativo é QUEM vai ensinar nesses programas. Por outro lado, sabemos que existe um certo número de profissionais nas empresas, desejosos e em condições de fazê-lo, muitos deles com títulos acadêmicos de Mestre pelas Escolas mais famosas americanas e européias. Assim, outro programa que poderia ser implantado seria o "Programa Residente" onde executivos viessem a ensinar nas universidades por prazos determinados. Seriam beneficiados esses executivos por terem tempo de tomar conhecimento de tecnologias avançadas e conviver com pessoas também envolvidas em gerência. Os executivos-alunos também o seriam porque os "executivos residentes" falaria na mesma linguagem

que eles, transmitiriam suas experiências bem sucedidas, permitindo-lhes um mais fácil entendimento dos assuntos expostos. As universidades também se beneficiariam porque teriam um fluxo constante de experiências práticas, problemas, soluções, trazidos por esses executivos temporariamente incorporados ao seu corpo docente. O sistema, como um todo, sairia beneficiado porque estaria garantindo um equilíbrio entre teoria e prática dentro de seus programas de treinamento.

Outro conjunto de programas deveria estimular a implantação e desenvolvimento, dentro das empresas e órgãos de classe, de programas próprios de desenvolvimento de executivos. Em geral, um grande número de empresas e órgãos de classe, já possui um núcleo pelo menos embrionário de programas como este.

Apresentamos a seguir um quadro referente ao treinamento de executivos realizado pelas empresas. Esses dados foram colhidos na Revista Treinamento de Executivos da Secretaria do Planejamento da Presidência da República - PNTE nº 1 a 15 publicados entre janeiro de 1974 e março de 1975. (Gráfico na página seguinte).

Pode-se ver que dessa amostra a média de início dos cursos foi em torno de 1968, o que indica uma certa tradição dos empresários brasileiros em matéria de Desenvolvimento de Executivos. Não é porém nosso intuito analisar o comportamento ou estágio de nossas empresas e sim ressaltar que tais programas de fato existem, não são iniciativas recentes e refletem uma necessidade identificada pelos próprios empresários.

Por outro lado órgãos ou associações de classe como FEBRABAN Federação Brasileira das Associações de Bancos; ABDE - Associação Brasileira de Bancos de Desenvolvimento; a CEDEL - Centro de Desenvolvimento Lojista da Confederação Nacional dos Clubes de Dirigentes Lojistas; IDEG - Instituto de Desenvolvimento de Estado da Guanabara; Sindicato da Indústria Nacional de Tratores, Caminhões, Automóveis e Veículos Similares e Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, o IBMEC - Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais da Bolsa de Valores do Rio de Ja-

INSTITUIÇÃO	VALOR INVESTI DO POR ANO Cr\$ 1.000,00	ANO DE INÍCIO DOS CURSOS DE DESENVOLVIMEN TO DE EXECUTI VOS	Nº CURSOS OU PROGRA MAS POR ANO	Nº EXECUTI VOS TREINA DOS POR ANO
G. ELETRIC	4.000	1957	6	-
B.N.B.	-	1966	12	615
PETROBRÁS	-	1971	24	-
B. BRASIL	6.000	1966	87	2860
VOLKSWAGEM	700	1971	-	-
BASA	-	1971	-	-
VILLARES	-	1968	4	-
FURNAS	-	1968	3	-
ELETROBRÁS	-	1969	3	60
SHELL	2.000	1968	-	-
CTB	350	1973	11	200
IBM	8.000	1960	8	180

FONTE: Treinamento de Executivos

neiro, etc., tem proporcionado nos últimos 5 anos cursos de desenvolvimento de executivos voltados para seus setores específicos.

É importante notar que já existem no País uma série de instituições que levam a cabo programas inseridos no que dissemos acima e que, a partir das necessidades setoriais, regionais e estaduais, devem ser dirigidos para um esforço complementar e não concorrente, na área de desenvolvimento de executivos. Faz-se necessário um cadastramento dessas instituições, categorização quanto os tipos de programas, qualidade dos assuntos, métodos e apresentadores. Com base nisso e nas necessidades levantadas, poder-se-á então traçar um programa integrado de desenvolvimento de executivos. Dentre as mais conhecidas podemos citar o - IAG - Instituto de Administração e Gerência - PUC/RJ, Centro de Desenvolvimento de Administração - Fundação João Pinheiro, - CEPLON - Assessoria, Metas e Planejamento Ltda., a própria Fundação Getúlio Vargas através de vários órgãos, a KEPNER-TREGOE Ltda., etc.

3.8 - O Programa Nacional de Treinamento de Executivos

Por fim não poderíamos deixar de registrar e levar a cabo uma análise preliminar da atuação do Programa Nacional de Treinamento de Executivos (PNTE) da Secretaria de Planejamento da Presidência da República. Procurei analisar basicamente seus dois relatórios de atuação: o de 1973, publicado no nº 4 da Revista Treinamento de Executivos, e o de 1974, publicado no nº 13 da mesma revista. Além disso, procurarei transmitir meus primeiros contatos com o programa quando de sua criação em 1973.

Vamos dividir a análise da atuação do PNTE em três partes: Acadêmica, Regional e Projetos Especiais.

1. ACADÊMICA:

Atividades relacionadas com a Graduação e Pós-Graduação em Administração.

Pós-Graduação: Mestrado em Administração

Três convênios assinados, um para reformulação e dois para a criação de cursos, respectivamente com a EAESP - Escola de Administração de Empresas da FGV, Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG e o COPPE - Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia - UFRJ. Esses convênios estão sumariados abaixo:

Cr. \$ 1.000,00	1973	1974	1975	1976
EAESP	2.106	5.806	10.862	12.530
COPPE	1.330	4.737	10.640	12.940
UFMG	2.077	5.943	10.310	12.140
TOTAL	5.513	16.486	31.812	37.610

Seu objetivo era formar pesquisadores e professores em Administração. Todos os alunos tem bolsas em tempo integral, os professores recebem complementação salarial, além de equipamentos, instalação física, móveis, livros, professores visitantes.

Parece difícil avaliar ainda o que acontecerá com esses pro-

gramas. Porém todos os três tem recebido uma demanda de candidatos quase 10 vezes superior ao número de vagas oferecidas.

Por outro lado a equipe de professores nos programas nos parece de nível bastante elevado, bem como as próprias instituições envolvidas são órgãos de primeira linha do nosso sistema de pós-graduação.

Cabe contudo a apresentação de algumas críticas. As primeiras do próprio PNTE, estão sumarizadas abaixo:

- os cursos estão preparando para o mercado de trabalho e não para o ensino e a pesquisa (EAESP/COPPE)
- falta de instalações adequadas, principalmente para os alunos (todos)
- corpo docente dedicado parcialmente ao curso e conseqüente falta de apoio dos alunos e atividades de pesquisa (todos)

Cabem ainda as críticas feitas a pós-graduação pelo PNpG particularizadas a seguir:

- os cursos não fornecem estabilidade, e ao terminarem os convênios em 1976, se os mecanismos do PNpG não tiverem já implantados não se sabe como continuarão.
- os prazos para obtenção do grau de mestre são ainda mais longos pois partem de duas vezes mais créditos que os mestros comuns sofrem por sua própria natureza uma pressão maior de mercado determinando uma evasão maior. Esses programas de 50 créditos ou mais (o mínimo exigido é de vinte e quatro) só poderão produzir mestres titulados em quantidade razoável com a franquia de tese pelo CFE - Conselho Federal de Educação, o que até essa data não foi sequer solicitado.

Graduação: Bacharelado em Administração

Foi feita uma tentativa em 1973 de ser estabelecido um curso de graduação em Administração na PUC/RJ, porém não foi bem sucedida. Como fundamentamos no Capítulo III, item 3.3, qualquer programa ou sistema de executivos que não modifique a situação de graduação estará se dirigindo a menor parte da popula

ção de executivos, abandonando a maior parcela dos executivos do futuro e que certamente atuará sobre a maior parte das atividades econômicas dentro de 5 a 10 anos no máximo. Seu número, segundo estimativas do próprio PNTE anda pela casa dos 100 mil estudantes. Tudo que o PNTE procurou fazer foi atuar de forma indireta formando docentes para esses cursos, porém ele mesmo aponta que os programas de mestrado não estão formando gente para essa finalidade e sim para o mercado de trabalho.

É sobretudo ingênuo pensar-se que a mera formação de Mestres em Administração será capaz de resolver os problemas do ensino da Graduação. A inexistência de professores mais qualificados na Graduação está mais associado com a incapacidade do sistema educacional de pagar salários atrativos - mesmo ainda abaixo do mercado - do que com a formação pura e simples desses professores.

Assim a nossa maior crítica ao PNTE é a falta de atuação ao nível de graduação, onde era mais necessária.

2. REGIONAL

Atividades relacionadas com a implantação de cursos de especialização, aperfeiçoamento e desenvolvimentos de executivos a nível regional.

Os quadros das páginas seguintes procuram reunir as medidas tomadas pelo PNTE em nível regional.

Sem entrarmos em detalhes nos parece claro que nessa área o PNTE vem se desempenhando a contento. Procurando atuar nas principais áreas de necessidades gerenciais e nessas áreas procurando criar programas dirigidos as indústrias da região. Quanto aos resultados dos convênios, não há tempo suficiente para serem avaliadas. É importante notar a integração de órgãos regionais, brasileiros e internacionais na solução dos problemas locais.

ESTADO	DATA DO CONVÊNIO	ENTIDADE PRINCIPAL	ENTIDADES PARTICIPANTES	ÁREA DE APLICAÇÃO
Rio Grande do Sul	OUT/1973	FDRH-Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos-RGS	ADL-Arthur D.Little Inc/Management Educacion Institute e EAESP-Escola de Adm.Empre <u>s</u> as de S.Paulo-FGV	<ul style="list-style-type: none"> - Administração de Cooperativas - Comércio Exterior - Administração de Agro-indústria
Santa Catarina	OUT/1973	PCTE-Programa Cata <u>r</u> inense de Treina <u>m</u> ento de Executi <u>v</u> os	UFSC-Univ.Federal de S.Catarina-IBAGESC, BESC, CELESC, CONTE <u>S</u> C, CASAN, Inst. Euvaldo Lodi/SC, e outros	<ul style="list-style-type: none"> - Principais Indús<u>t</u>rias: - Metalurgia - Mecânica - Material Elétr<u>i</u>co e de Comunica<u>ç</u>ões - Papel e Papelão - Têxtil - Madeira e Mobi<u>l</u>iário
Paraná	FEV/1974	PPTE-Programa Para <u>n</u> aense de Treina <u>m</u> ento de Executi <u>v</u> os	UFPa-Univ.Federal do Paraná - Federação de Agricultura do Par <u>a</u> ná-Associação de Cr <u>é</u> dito e Assistê <u>n</u> cia Ru <u>r</u> al do Paraná-Instituto de Assistê <u>n</u> cia Geren <u>c</u> ial do Paraná	<ul style="list-style-type: none"> - Administração pa<u>r</u>a Agropecuária - Administração pa<u>r</u>a Indústria local

São Paulo	DEZ/1973	FEBRABAN-Federação Brasileira de Associações de Bancos	Centro de Instrução da Bolsa de Valores de SP.-EAESP/FGV e FEA/USP.	-Executivos do setor bancário -Executivos do mercado financeiro
	JAN/1974	IPH-Instituto Brasileiro de Desenvolvimento de Pesquisas Hospitalares	Faculdade de Administração Hospitalar do Brasil	-Administração Hospitalar nas cidades: -Manaus - Natal -Belém - João Pessoa -São Luís-Goiânia -Teresina-Cuiabá
Rio de Janeiro	OUT/1973	ADECIF-Associação dos Dirigentes de Empresas de Crédito, Investimento e Treinamento	Banco Central, IAG-Instituto de Administração de Gerência - PUC/RJ e EPGE-Escola de Graduação em Economia - FGV	-Executivos de Alto Nível Financeiros
	JAN/1974	AEB-Associação de Exportadores Brasileiros	-	-Executivos para Comércio Exterior
Minas Gerais	MAIO/1973	CDA-Fundação João Pinheiro	Universidade de Columbia	-Executivos de Alto Nível -Especialização em Administração

Bahia	SET/1974	PRODEBA-Programa de Desenvolvimento de Executivos na Bahia	COPENE-Petroquímica do Nordeste CEPED-Centro de Pesquisas e Desenvolvimento ADL-Management Education Institute e outras	- Administração em Petroquímica e Correlatas
Pernambuco	MAR/1974	NAI-Núcleo de Assistência Industrial	EAESP-Escola de Administração Empresarial FGV IDORT-Instituto de Desenvolvimento e Organização Racional do Trabalho-FGV	- Adm. Geral, industrial e agro-industrial

3. PROJETOS ESPECIAIS

Atividades relacionadas com pesquisa e disseminação na área de administração e educação.

Esses projetos compõem-se dos seguintes tópicos:

DISSEMINAÇÃO

- Seminário Nacional de Modernização da Empresa - lançamento do PNTE em âmbito nacional*
- Seminários Regionais de Modernização da Empresa - realizados em Porto Alegre*, Belo Horizonte, Florianópolis e Curitiba.
- Revista Treinamento de Executivos - publicada mensalmente contendo notícias e novidades, artigos sobre administração educação e treinamento, com uma tiragem de 12.000 exemplares - de grande utilidade e para verificar isso basta ver o número de vezes que foi citada nesse trabalho.

PESQUISA

- PROTAP - Programa de Treinamento em Administração de Pesquisas Científicas e Tecnológicas - Começado em outubro de 1974 visando desenvolver know-how nessa área vital para o Desenvolvimento e Independência Brasileira.
- IUPERJ - Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro - Começada em outubro de 1974 com fito de realizar pesquisas sobre "Caracterização dos Candidatos a Programas de Pós-Graduação em Administração" e "Estudo Comparativo de Administração nos Estados Unidos, Inglaterra, França e Brasil".
- NUTES - Núcleo de Tecnologia Educacional para a saúde - UFRJ - Começado em novembro dezembro de 1974 com objetivo geral de implantar o uso de nova tecnologia educacional na formação de recursos humanos,

* Nota: O autor participou como conferencista no tema de "Sistemas de Informações" juntamente com o Sr. José E. Mindlin, então Vice-Presidente do CNI e da FIESP, e atual Secretário de Ciências e Tecnologia do Estado de São Paulo.

principalmente em administração e administração de serviços de saúde.

- VÁRIOS - Além disso o PNTE tem procurado incentivar através dos convênios existentes a pesquisa no uso de computadores para executivos, produção de casos, "packages" áudio-visuais, etc.

Todas essas atividades dizem bem da importância que o PNTE teve e tem no contexto da formulação de um sistema de Treinamento de Executivos. Em nenhum momento, todavia, tentou o PNTE estabelecer, ou formalizar um sistema, mais ainda, optou por uma posição micro-econômica de análise custo-benefício de projetos a ele submetidos. Em nenhum momento elaborou um Plano Nacional de Treinamento de Executivos, ao contrário de finiu nas palavras do seu, então, Secretário Executivo (73) que " O PNTE constitui em si, uma estratégia de atuação e portanto de difícil tradução para a linguagem tradicional e quantitativa dos planos de trabalho, geralmente caracterizados e delineados por metas exclusivamente numéricas. Os números são circunstanciais".

Acompanhei de perto os seus primeiros passos em 1973 e posso testemunhar o crescimento e a revolução que causou o PNTE. Lembro-me ainda das duas salas que compunham todo o conjunto de suas "facilities", do convite para o Seminário de Modernização de Empresas, que naquela época nem o pessoal do Programa poderia imaginar que seria o acontecimento que foi com a participação de mais de 2.000 empresários, em pé, nos corredores.

Acima de tudo o PNTE foi e é um dos mais importantes instrumentos dentro do Sistema de Treinamento de Executivos pelo seu papel integrador, inovador e agente financeiro "inteli - gente" do Governo Brasileiro.

CAPÍTULO IV

CONCLUSÃO

Procuramos apresentar ao longo desse trabalho um quadro geral do problema de formação em administração no Brasil. Por um lado apresentando as necessidades existentes, por outro, procurando prover soluções através de modelos e discutindo tanto a realidade existente, quanto a forma de implantação desses modelos dentro dessa realidade.

Procurou-se enfatizar as seguintes necessidades existentes:

- A necessidade de se identificar um sistema de Treinamento de Executivos, compreendendo os segmentos da Graduação, Pós-Graduação e Desenvolvimento de Executivos; e compreendendo Universidades, Empresas e Instituições de Ensino e Consultoria de Administração. Mostrou-se que a taxa de retorno do investimento em Educação, e em especial, de Executivos, é superior a 23% - bem acima da taxa mínima para investimentos industriais (15%). Mostrou-se o crescimento vertiginoso da demanda e oferta de cursos de Administração no Ensino Superior, hoje já o 4º mais frequentado, sem atingir ainda uma situação de estabilidade.
- A necessidade de integração dos três segmentos do sistema através de assuntos e metodologias comuns. Mostrou-se a importância da Graduação como base do sistema, no qual se apoia o Desenvolvimento de Executivos, e do qual é a pós-graduação o motor no caminho de novas tecnologias e conhecimentos. Mostrou-se a importância da tecnologia educacional nessa integração.
- A necessidade de integração do sistema às necessidades regionais, isto é, os cursos devem ser voltados aos problemas regionais. Mostrou-se a importância para as firmas do treinamento de executivos e a consciência existente de que todos devem participar da solução dos problemas regionais - basta ver nos convênios que o PNTE executou, o sem número de entidades participantes, quer sejam empresas, associações, etc.
- A necessidade de planejamento do sistema a fim de permitir que

essa integração segmento-assunto-regional seja determinada de maneira ótima. Mostrou-se o crescimento desordenado dos vários subsistemas, duplicando custos, "esvasiando" regiões, consumindo recursos vitais de forma ineficiente. Mostrou-se que o PNTE não preencheu esta lacuna, agindo mais como fator de integração do que de coordenação do sistema, e mesmo assim de forma limitada sem atuar no maior segmento do sistema : a gr dua ção.

Com base nessas necessidades procurou-se apresentar respostas em termos de modelos:

- Um modelo de Sistema de Treinamento, associado com uma dimensão de objetivos, formas e meios de treinamento. Abordou-se que tipos de ensino deveriam ser fornecidos e porque; estudou-se as formas mais importantes de treinamento ativo; e por fim mostrou-se como compatibilizar a qualidade do ensino, a remuneração adequada de docentes e a escassez de recursos existentes num país em desenvolvimento.
- Modelos de Graduação, Pós-Graduação e Desenvolvimento de Executivos que, permitisse a integração de assuntos à vários níveis através de "majors" comuns aos três modelos e que permitissem a integração regional, através de "minors" específicos à cada uma e local. Discutiu-se sua integração e inter-relacionamento levando em conta a situação existente. Colocou-se a graduação em administração como a "pedra angular" do sistema. Destinou-se à pós-graduação a tarefa de preparação para o ensino e a pesquisa, após a readaptação da graduação. Mostrou-se o papel dos cursos de Desenvolvimento de Executivos como especialização, aperfeiçoamento e adaptação das organizações às mudanças no meio ambiente.
- Metodologias de planejamento educacional e as principais estatísticas relacionadas com o sistema de Treinamento de Executivos. Apresentou-se e discutiu-se o "manpower" approach" e análise de custo benefício como forma de avaliar as necessidades de treinamento. Analisou-se uma pesquisa de aproveitamento de graduados em administração e se procurou fazer in

ferências sobre a população - que os graduados são um "produto" aceito pelo mercado, pelo menos assumindo-se a mesma qualidade da amostra estudada. Coletou-se e sumarizou-se as principais estatísticas da graduação e pós-graduação em administração no Brasil.

Assim, nos parece que é viável, rentável e extremamente recomendável a implantação de um Sistema de Treinamento de Executivos como descrito aqui. Acima de tudo não devemos nos esquecer da importância de tal sistema para a afirmação do país como Entidade autônoma no contexto mundial. Nunca é demais lembrar que "a principal conclusão do relatório de Denison é que o ensino constitui o fator mais importante e coloca-o à cabeça dos fatores econômicos de expansão (da Economia). Segundo os seus números, o ensino participa com 11% no crescimento econômico do primeiro terço do século; com 23% no período de 1929-1957, aumentando depois ainda mais" (74). E mais do que isso, lembrar que Schreiber no seu "Desafio Americano" demonstrou exaustivamente: que o desenvolvimento americano foi feito com base na capacidade administrativa e na capacidade de inovar. A "revolução gerencial" dos últimos vinte anos transformou o mundo e criou novos líderes e novos países dependentes. Não é mais a dependência econômica e política a chave do controle das nações desenvolvidas sobre as demais e sim a dependência tecnológica. Sem dúvida alguma a dependência gerencial - a capacidade de decidir - é a principal tecnologia a ser conquistada e a única capaz de nos tornar definitivamente independentes e desenvolvidos.

BIBLIOGRAFIA - REFERÊNCIAS

- (1) Oliveira, J.B.A. e - Tecnologia Educacional: Teorias da Instrução - Vozes - Petrópolis, 1973 pág. 41.
- (2) Odiorne, G.S. - Training by objectives - An Economic Approach to Management Training - Mac Millan - 1970 -pág.181.
- (3) Oliveira, J.B.A. e - Obra citada, 1973 -pág. 46.
- (4) Curado, F. - A preparação de quem decide - em Treinamento de Executivos - ano I - nº 1 - janeiro, 1974 - págs.6 - 9.
- (5) Simon, H.A. - The New Science of Management Decision - Harper - 1960.
- (6) Curado, F. - Obra citada, págs.6 - 9.
- (7) Penna, A.G. - Percepção e Aprendizagem - Editôra Fundo de Cultura, Rio, 1966 - págs.19 a 57.
- (8) Oliveira, J.B.A. e - Obra citada, 1973 - pág.29.
- (9) Oliveira, J.B.A. e - Obra citada, 1973 - pág.35.
- (10) Oliveira, J.B.A. e - Obra citada, 1973 - pág.54.
- (11) Oliveira, J.B.A. e - Obra citada, 1973 - pág.31.
- (12) Oliveira, J.B.A. e - Obra citada, 1973 - pág.39.
- (13) Oliveira, J.B.A. e - Obra citada, 1973 - pág.20.
- (14) Miller and Rice - Systems of Organization - Tavistock Publications - London, 1967.
- Rice, A.K. - The Modern University - Tavistock Publications - London, 1970.
- (15) Oliveira, J.B.A. e - e Oliveira, M.R. e - Tecnologia Ins trucional: Um Enfoque Sistêmico - Biblioteca Pioneira de Ciências So- ciais, São Paulo, 1974.
- (16) Rice, A.K. - Obra citada - págs. 24 e 26.
- (17) Odiorne, G.S. - Obra citada - pág.181.
- (18) Simon, H.A. - Comportamento Administrativo - FGV-

- 1969 - págs. 238 - 250.
- (19) Bacha, E.L. - Análise Governamental de Projetos de Investimentos no Brasil - IPEA - Coleção de Relatórios de Pesquisa - 2ª edição, Rio de Janeiro, 1972-pg.87.
- (20) Simonsen, M.H. - Brasil 2002, APEC Editora S/A -Rio- 1972 - pág.136.
- (21) Gibbon, V.H.S. - A rentabilidade da Educação no Brasil, Conj. Econômico - vol.29,nº 4- FGV - Rio, abril/75 -págs.70 e 71.
- (22) Bacha, E.L. - Hierarquia e Remuneração Gerencial, Textos para discussão nº 11 -U. de Brasília, I.C.H. Departamento de Economia - setembro/73-pág.25.
- (23) Odiorne, G.S. - Obra citada - pág.102.
- (24) Blaug, M. - Economics of Education - Penguin Books - London,1972 -págs.137 a 152.
- (25) Castro, C.M. - Pesquisa em Economia da Educação: Uma agenda, Pesquisa e Planejamento Econômico, vol.4 - nº2, Rio, junho/ 1974 - pág.384.
- (26) Blaug, M. - Obra citada - pág.159.
- (27) Blaug, M. - Obra Citada - pág.137
- (28) Blaug, M. - Obra citada - pág.137.
- (29) Blaug, M. - Obra citada - pág.141 e 142
- (30) Castro, C.M. - Obra citada - pág.385 - 386.
- (31) Blaug, M. - Obra citada - pág.167.
- (32) Castro, C.M. - Desenvolvimento Econômico, Educação e Educabilidade, Tempo Brasileiro - Rio, 1972 - págs. 19 a 55.
- (33) Blaug, M. - Obra citada - pág.120.
- (34) Gibbon, V.H.S. - Obra citada - pág.71.
- (35) Blaug, M. - Obra citada - págs.200 e 201.
- (36) Castro, C.M. - Obra citada - págs.386 a 398.
- (37) Odiorne, G.S. - Obra citada - pág.264.

- (38) Odiorne, G.S. - Obra citada - pág. 265.
- (39) Lodi, J.B. - Desenvolvimento de Executivos, Pioneira de Administração e Negócios - São Paulo, 1968 - pág. 200.
- (40) Odiorne, G.S. - Obra citada - pág. 273.
- (41) Odiorne, G.S. - Obra citada - pág. 283.
- (42) Lowey S. e House, R.J. - "Sensitivity Training - Where do we stand now" - Management of Personnel Quarterly, 1971.
- (43) Odiorne, G.S. - Obra citada - págs. 55 - 64.
- (44) Lobo, L.C.G. - NUTES e PNTE vão treinar para a saúde, Treinamento de Executivos, ano II, nº 15 - março/75 págs. 24 a 29.
- (45) Simon, H.A. - Obra citada = págs. 74-78, 1969.
- (46) Hirschman and Lindblom - Economic Development, Research and Development, Policy Making: Some Converging Views - Behavioral Science, vol. 7 - 1962.
- Katz and Kahn - Psicologia Social das Organizações, Editora Atlas - São Paulo, 1970.
- March and Simon - Teoria das Organizações - FGV - Rio, 1967.
- Miller and Rice - Obra citada
- Simon, H.A. - Rational Choice and the Structures of the Environment - Psychological Review, vol. 63 - 1956.
- Wahrlich, B.M.S. - Uma Análise das Teorias de Organização - FGV - Rio, 1969.
- (47) March and Simon - Obra citada - pág. 45.
- (48) March and Simon - Obra citada - pág. 65.
- (49) Wahrlich, B.M.S. - Obra citada - pág. 39.
- (50) Wahrlich, B.M.S. - Obra citada - págs. 49 a 55.
- (51) March and Simon - Obra citada - pág. 79.
- (52) Lindblom, C.E. - The Science of "Muddling Through" in Public Administration Review - 19-

(Spring 1959).

- (53) Easton, D. - A Framework for Political Analysis, Prentice Hall, N.Jersey, 1965 - pág.48.
- (54) Hanika, F.P. - Guia Moderno de Administração - Editora Forense, 1968 - págs.35 a 70.
- (55) Bento, A.M. - Sistemas de Informações em Treinamento de Executivos nº 1, ano 1, janeiro/74, Ministério do Planejamento PNTE e Seminário Nacional de Modernização da Empresa - Agosto/73-pág. 21.
- (56) Hanika, F.P. - Obra citada - pág.37.
- (57) Hanika, F.P. - Obra citada - pág.69.
- (58) Puchkin, V.N. - Heurística, Zahar Editora - Rio de Janeiro, 1969 - pág.62.
- (59) Puchkin, V.N. - Obra citada - pág.181.
- (60) Departamento Pesquisas- EBAP-FGV- Aproveitamento Profissional dos Graduados na EBAP-RAP- Revista Brasileira de Administração Pública nº 3, setembro/72 e Documento 1 de Distribuição Interna -nov/72.
- (61) Correa, A.L. - Profissionais de nível Superior - Necessidade de redistribuição espacial, Conjuntura Econômica - vol.29 nº 3, FGV-Rio-março/75.
- (62) Departamentos de Assuntos Universitários - MEC - Catálogo Geral das Instituições de Ensino Superior - 1973 - MEC - Rio, fev/74.
- (63) Castro, C.M. - Deficiência dos Cursos de Administração de Empresas em Treinamento de Executivos - ano 1, nº 11 - Rio, nov. 1974 - pág. 13.
- (64) Conselho Federal de Educação - Definição dos Cursos de Pós-Graduação - Parecer nº 977/65 - Documenta, Rio, dez./65.
- (65) Conselho Nacional de Pós-Graduação -MEC- Plano Nacional de

de Pós-Graduação, MEC - Brasília - Janeiro/75.

- (66) Conselho Nacional de Pós-Graduação - Obra citada, págs. 2 e 3.
- (67) Departamento de Assuntos Universitários - Obra citada.
- (68) Seminário Reforma do Ensino em Administração, Treinamento de Executivos, ano II, nº 13 -Rio, janeiro/75 - pág. 21.
- (69) Seminário Reforma do Ensino em Administração -Obra citada. pág.20 a 23 e outros números.
- (70) Smith, O.K. - Management Science - set/67
- (71) Drucker, P.F. - A Nova Sociedade - Editora Fundo de Cultura, Rio, 1964.
- (72) Lodi, J.B. - Obra citada, 1968 - pág.179.
- (73) Silveira, B.L. da - Executivos, o amanhã - Treinamento de Executivos, ano I, nº 1 - Rio de Janeiro - jan/74 - pág.10.
- (74) Servan-Schreiber, J.J. - O Desafio Americano - Ed. Expressão e Cultura - Rio, 1968 - pág.69.

BIBLIOGRAFIA - ORDEM ALFABÉTICA

- Bacha, E. L. - Hierarquia e Remuneração Gerencial, Textos para Discussão nº 11 - Universidade de Brasília, ICH - Departamento de Economia, setembro/73.
- Bacha, E. L. - Análise Governamental de Projetos de Investimentos no Brasil - IPEA - Coleção de Relatórios de Pesquisa - 2ª edição - Rio de Janeiro, 1972.
- Bento, A. M. - Sistemas de Informações - Treinamento de Executivos nº 1, ano I - janeiro/ 74 Min. Planejamento - PNTE e Seminário Nacional de Modernização da Empresa, agosto/73.
- Blaug, M. - Economics of Education - Penguin Books London - 1972.
- Castro, C. M. - Pesquisas em Economia da Educação: Uma Agenda, Pesquisa e Planejamento Econômico, vol. 4, nº 2 - IPEA - Rio, junho/74.
- Castro, C. M. - Deficiência dos Cursos de Administração de Empresas - em Treinamento de Executivos, ano I - nº 11 - Rio, novembro/74.
- Castro, C. M. - Desenvolvimento Econômico, Educação e Educabilidade, Tempo Brasileiro, Rio de Janeiro, 1972.
- Conselho Federal de Educação - Definição dos Cursos de Pós-Graduação - Parecer nº 977/65 - Documenta - Rio, dezembro/65.
- Conselho Nacional de Pós-Graduação - MEC - Plano Nacional de Pós-Graduação, MEC - Brasília, janeiro/75.
- Correa, A. L. - Profissionais de Nível Superior - Necessidade de Redistribuição Espacial, Conjuntura Econômica, vol.29, nº 3 - FGV - março/75.

- Curado, F. - A Preparação de quem Decide - em Treinamento de Executivos - ano 1, nº 1 - janeiro/74.
- Departamento de Assuntos Universitários - MEC - Catálogo Geral das Instituições de Ensino Superior - 1973 - Rio, fevereiro/74.
- Departamento de Pesquisas - EBAP - FGV - Aproveitamento Profissional dos Graduados na EBAP - RAP - Revista Brasileira de Administração Pública nº 3, setembro/72 e Documento 1 de Distribuição Interna - novembro/72.
- Drucker, P. F. - A Nova Sociedade - Editora Fundo de Cultura - Rio, 1964.
- Easton, D. - A Framework for Political Analysis, Prentice Hall, New Jersey - 1965.
- Gibbon, V. H. S. - A Rentabilidade da Educação no Brasil, Conj. Econômica vol. 29, nº 4 - FGV - Rio, abril/75.
- Hanika, F.P. - Guia Moderno de Administração - Editora Forense - 1968.
- Hirschman and Lindblom - Economic Development, Research and Development, Policy Making: Some Converging Views - Behavioral Science - vol.7, 1972.
- Katz and Kahn - Psicologia Social das Organizações, Editora Atlas, São Paulo - 1970.
- Lindblom, C.E. - The Science of "Muddling Through" in Public Administration Review 19 - Spring - 1959.
- Lobo, L. C. G. - NUTES e PNTE vão Treinar para a Saúde - Treinamento de Executivos, nº 15, ano 2 março/75.
- Lodi, J. B. - Desenvolvimento de Executivos, Pioneira de Administração e Negócios, São Paulo - 1968.
- Lowey, S. e House, R.J. - "Sensitivity Training - Where Do We stand

- Now^{II} - Management of Personnel Quarterly 1971.
- March and Simon - Teoria das Organizações - FGV - Rio /67
- Miller and Rice - Systems of Organization - Tavistock Publications - London, 1967.
- Odiorne, G. S. - Training by Objectives - An Economic Approach to Management Training - Mac Millan - 1970.
- Oliveira, J.B.A. e - Tecnologia Educacional: Teorias da Instrução - Vozes, Petropolis, 1973.
- Oliveira, J.B.A. e Oliveira, M.R. e - Tecnologia Instrucional : Um Enfoque Sistêmico - Biblioteca Pioneira de Ciências Sociais, São Paulo/74
- Penna, A. G. - Percepção e Aprendizagem - Editora Fundo de Cultura, Rio - 1966.
- Puchkin, V. N. - Heurística, Zahar Editora - Rio/ 1969.
- Rice, A.K. - The Modern University - Tavistock Publications - London - 1970.
- Seminário Reforma do Ensino em Administração, Treinamento de Executivos, ano II - nº 13, Rio, janeiro/75.
- Servan-Schreiber, J.J. - O Desafio Americano, Ed. Expressão e Cultura, Rio - 1968.
- Silveira, B.L. da - Executivos, O Amanhã - Treinamento de Executivos, ano I - nº 1, Rio - janeiro de 1974.
- Simon, H. A. - The New Science of Management Decision - Harper - 1960.
- Simon, H. A. - Comportamento Administrativo - Fundação Getulio Vargas - 1969,
- Simon, H. A. - Rational Choice and The Structures of the Environment - Psychological Review, Vol. 63 - 1956.
- Simonsen, M. H. - Brasil 2002 - Apec Editora S/A, Rio/72.
- Smith, O. K. - Management Science - setembro - 1967.
- Wahrlich, B.M.S. - Uma Análise das Teorias de Organização, Fundação Getúlio Vargas, Rio, 1969.