

## **A FUNÇÃO DO TREINAMENTO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS**

**Nádia Raposo Alves**

Analista judiciária do TJCE

Graduação em Serviço Social-UECE

Sumário: 1. Introdução; 2. Modelo Mecanístico X Modelo Orgânico; 3. Administração Burocrática X Administração Gerencial; 3. O treinamento: do Privado ao Público; 4. Conclusão: Desafios e Perspectivas.

### **RESUMO**

A proposta deste artigo é discutir a função do treinamento no contexto das instituições públicas e privadas. A estratégia de treinamento surgiu como alternativa das empresas privadas para responder ao dinamismo do mundo moderno. No entanto, essa alternativa, própria ao setor privado, acabou por ser incorporada ao contexto das instituições públicas. Neste trajeto metodológico, definem-se os modelos organizacionais privados e públicos para, em seguida, apontar a função do treinamento no âmbito desses modelos. Para cumprir com o objetivo, dispõe-se de duas referências teóricas distintas: a primeira, própria a Idalberto Chiavenato, postula que as estratégias organizacionais vêm responder às demandas de um mundo em constante transformação; a segunda, referente aos teóricos críticos, afirma que essas estratégias não são mais do que uma forma de tentar camuflar problemas muito antigos e inerentes ao modo de produção capitalista. Ao fim do percurso, posiciona-se diante de perspectivas teóricas

distintas e vislumbra-se a função do treinamento no contexto público e privado, cumprindo com o objetivo inicial.

**Palavras-chave:** Treinamento. Administração Pública. Administração Privada.

## 1 INTRODUÇÃO: NOVOS TEMPOS?

De alguns anos para cá, autores clássicos da teoria da administração empenharam-se em desenhar um novo quadro para o cenário político e econômico mundial. De acordo com eles, vive-se hoje um clima de inconstância, atravessam-se vertiginosas mudanças técnicas e científicas, características do mundo globalizado. No ponto em que tudo muda vertiginosamente, a teoria da administração assumiria o desafio de inventar estratégias inovadoras e eficazes na resolução de problemas cada vez mais fluidos e imprevisíveis, pois como se poderia adaptar ao que está em constante transformação?

O fenômeno é mundial. É mais amplo e rápido do que se supõe. Estão ocorrendo mudanças – rápidas e intensas – no mundo das empresas. As mudanças mais profundas e mais marcantes, todavia, não são percebidas pelo grande público, que somente consegue perceber o que ocorre na ponta do *iceberg*. (CHIAVENATO, 1994, p. 1)

O trecho acima foi retirado do parágrafo introdutório do livro *Gestão de Pessoas*, de Chiavenato (1994). De imediato, o leitor já é tomado de sobressalto: o mundo está

em processo de mudança, mas o mais grave é que não se dá conta de nem um terço desses processos. É-se arrastado pelo furacão tecnológico. Quando confrontado com a própria ignorância, fica-se numa situação de déficit constante entre aquilo que se sabe hoje e o que se deveria saber em um futuro próximo, caso queira se atualizar das novidades do mercado de trabalho. Nesse contexto, informação é tudo. E é preciso investir pesado para fazer com que a informação circule e gere benefícios.

Nesse contexto, a proposta de treinamento surge como uma alternativa das empresas modernas para sintonizar seu capital humano às mudanças dos dias atuais.

A partir do momento em que a empresa se insere em um ambiente fluido, em que não apenas os cargos são modificados como também as necessidades do próprio mercado, torna-se imprescindível que os seus recursos humanos acompanhem essa fluidez, agregando valor ao trabalho. O treinamento, enquanto recurso, visa modificar, em um curto espaço de tempo, o comportamento das pessoas, de modo a melhor inseri-las nos objetivos organizacionais:

Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. (CHIAVENATO, 1999, p. 295).

Entretanto, a visão de Chiavenato, predominante nos mais diversos trabalhos de administração, não é unânime: há os que postulam que nenhuma mudança significativa vem ocorrendo nos últimos anos. Para esses autores, trata-se

sempre do mesmo e velho capitalismo, reeditando-se infinitamente em sua insaciável intenção de maximizar os lucros, à custa, é claro, da exploração da mão-de-obra do trabalhador:

Nossa proposta de compreensão deste processo (...) parte da constatação da permanência do modo de produção capitalista. A permanência dessa lógica de estruturação do trabalho social, (...), é o elemento crucial, determinante fundamental do desenvolvimento de um novo bloco histórico de abrangência mundial, marcado pelo fenômeno que se convencionou chamar de Globalização. (NETO, 2001, p.58).

Estar-se-ia, portanto, vivendo novos tempos ou apenas uma atualização dos antigos problemas da economia centrada no capital?

O presente artigo propõe-se investigar a função do treinamento em duas perspectivas: no âmbito das organizações privadas e no contexto do funcionalismo público. Aproveitando o diálogo entre autores de perspectivas teóricas diferenciadas, é de fundamental importância estreitar os laços entre o recurso do treinamento e o contexto socioeconômico em que esse recurso se insere.

Parte-se de duas perspectivas teóricas: uma que aposta na mudança e outra que sustenta a permanência. Em um primeiro momento, assume-se o pressuposto de que a estratégia de treinamento ressurgirá para responder uma demanda própria a um mercado em constante mudança (conforme apregoam alguns teóricos da administração).

Nessa perspectiva, quais seriam os efeitos de transposição da estratégia de treinamento ao campo das instituições públicas, onde o apelo de mercado se faz sentir com menos intensidade?

Em um segundo momento, partindo do pressuposto de permanência da estrutura econômica (contrária a de mudança, proposta por Idalberto Chiavenato), questiona-se acerca dos propósitos dessa ênfase, quase exagerada, em qualificar profissionalmente a mão-de-obra.

Ao longo do artigo, espera-se que o leitor construa um posicionamento diante dessas duas posturas teórico-metodológicas, no que elas implicam consequências políticas.

Por hora, faz-se imprescindível resgatar historicamente a diferença entre os modelos mecanístico e orgânico de Administração. Posteriormente, confrontam-se os modelos de Administração burocrática e gerencial para, por fim, localizar a função do treinamento no contexto das organizações públicas e privadas.

## **2 MODELO MECANÍSTICO X MODELO ORGÂNICO**

De acordo com Chiavenato (1999), os modelos organizacionais estão estritamente relacionados às exigências do ambiente sobre a organização. Desse modo, uma organização com posturas rígidas e estáveis tende a sobreviver eficazmente em um ambiente com poucas mudanças, enquanto uma organização flexível e mutável se inclina a obter maiores sucessos em um ambiente em constante transformação. Em uma espécie de darwinismo de mercado, as organizações devem responder às exigências de seu ambiente externo, caso contrário, seriam extintas pela própria competitividade com outras empresas

melhores adaptadas.

Nesse sentido, Chiavenato, apoiado pelas pesquisas dos americanos Burns e Stalker, propõe dois modelos diferenciados de organização: um modelo bem ajustado a um ambiente rígido, denominado modelo *mecanístico*, e outro modelo bem adaptado a ambientes fluidos, chamado de modelo *orgânico ou sistêmico*. As falhas não são inerentes a determinado modelo organizacional, mas uma consequência da (má) interação entre a organização e seu ambiente externo. Portanto, em certo momento da história, nos primórdios da industrialização, o modelo mecanístico mostrou-se bastante eficaz em proporcionar respostas a um ambiente previsível. À medida que os tempos mudaram e o clima de mercado tornou-se inconstante, o modelo mecanístico foi-se tornando defasado, abrindo espaço para novas formas de gerir as organizações. Surgiu uma proposta orgânica, com a ênfase na fluidez dos processos e na comunicação entre os sistemas.

É importante ressaltar que o modelo assumido pelas organizações não é escolhido livremente, mas fruto das contingências ambientais. Quanto maior for o grau de certeza a respeito do ambiente, maior será a previsibilidade do contexto, configurando o tipo de resposta a ser dado pelas organizações. Essas idéias fundamentam a *teoria contingencial* da administração.

Inicia-se pelas organizações mecanísticas:

O modelo mecanístico corresponde aos *modelos clássicos* de administração, tal como foram propostos por Taylor e Fayol, no início do século XIX, e ao modelo burocrático, disseminado nos anos 1940.

Taylor e Fayol, cada um ao seu modo, buscavam princípios universais de administração das empresas, válidos em todos os casos e para todos os ambientes.

Desse modo, Taylor previu normas, regras, para maximizar a produção, consolidando a *administração científica*. Já Fayol preferiu partir da totalidade empresarial, compreendendo a organização como estrutura, para inferir as regras de funcionamento das partes.

Na década de 1940, alguns sociólogos americanos se empenharam em traduzir as obras de Max Weber para o inglês, incorporando as premissas de uma organização estática e impessoal: tratava-se do modelo burocrático, de ampla aplicação às estruturas organizacionais da época. Para Weber (1998), a burocracia fundamentava-se basicamente na racionalidade de seus instrumentos e na previsibilidade dos resultados. Havia distância entre os níveis hierárquicos e as pessoas restringiam-se ao desempenho de seus cargos. As pessoas eram entendidas como um “mal necessário” ao crescimento das organizações.

O tripé Taylor, Fayol e Weber sustentava os modelos de organização mecânica, tratando as empresas como sistemas fechados e mecânicos. Chiavenato (1999) aponta algumas características comuns a esse modelo: divisão funcional do trabalho, cargos altamente especializados, utilização da hierarquia, descrições detalhadas de cargos, interação vertical (entre funcionários e superiores), comportamento governado por instruções e decisões concentradas nas mãos dos cargos de chefia.

O modelo clássico e o modelo burocrático constituíam o conceito tradicional de organização da empresa, seguido fielmente pelos empresários brasileiros (...). A manufatura e a fábrica se orientavam pelos princípios da Administração Científica, enquanto os escritórios e repartições se

orientavam pelo modelo burocrático descrito por Weber. (CHIAVENATO, 1994, p. 12)

Na contrapartida das burocracias organizacionais estão as *ad hoc*acias, modelo fluido, instável e profundamente adaptável às transformações do *aqui e agora* (*ad hoc*). No começo da década de 1960, os teóricos da administração (entre eles Burns e Stalker) incorporaram a seus modelos uma concepção de empresa orgânica, aberta e composta de sistemas em constante interação. Essa concepção de empresa vem responder às demandas dos mercados internacionais, inteiramente interligados, em que o fluxo de informações corre em velocidade exorbitante, tornando as mudanças cada vez mais amplas e complexas.

O livre fluxo de informações entre as partes que compõem os sistemas é a principal característica das organizações orgânicas. A estrutura organizacional dessas empresas deve-se adequar ao dinamismo do mercado, diminuindo o tempo de resposta e investindo maciçamente na criatividade e no aspecto inovador de suas ações.

A responsabilidade pelo trabalho não recai nas mãos de alguns poucos cargos de chefia: é preciso que a empresa administre suas ações de modo integrado e que todos, do mais baixo ao mais alto, sintam-se envolvidos nas decisões tomadas pela organização. E por falar em altos e baixos, as distâncias hierárquicas são diminuídas, aproximando os níveis decisórios e operacionais:

As relações de poder sofrerão uma reviravolta: as relações verticais do tipo chefe X subordinado estão cedendo lugar para as relações horizontais e laterais de



interdependência entre unidades do mesmo nível. (CHIAVENATO, 1994, p. 21).

Essa mudança do modelo organizacional implica consequências bastante visíveis: em primeiro lugar, com o achatamento das burocracias, o fluxo de comunicações torna-se mais claro e direto, facilitando o entendimento entre os setores; em segundo lugar, a comunicação mais fluida melhora os relacionamentos interpessoais e contribui para aclarar as metas e responsabilidades das empresas, tornando mais fácil atingi-las; por fim, a mais importante mudança: a aposta no espírito empreendedor e criativo do capital humano, aproximando os objetivos organizacionais dos objetivos pessoais, dois aspectos amplamente disjuntos nos modelos mecânicos e burocráticos.

Com maior oportunidade de desenvolver seu potencial criativo, as pessoas sentir-se-iam mais realizadas, conectando os seus objetivos pessoais às metas estabelecidas pela empresa. Surge, então, a necessidade de agregar valor ao capital humano, promovendo treinamentos, em curto prazo, ou desenvolvendo suas habilidades, em longo prazo.

No modelo burocrático, o treinamento era compreendido como um modo de adequar o trabalhador à sua função no cargo. Eram eles treinados de forma repetitiva e maçante. No modelo orgânico, os treinamentos tornaram-se dinâmicos, variáveis. Chiavenato enumera quatro mudanças desejáveis em uma proposta de treinamento: transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento de atitudes e desenvolvimento de conceitos.

Mas será que se consegue importar o recurso do treinamento, tão estreitamente ligado a um determinado

modelo organizacional, ao contexto das instituições públicas?

É necessário diferenciar dois modelos de Administração Pública para, posteriormente, tratar do conceito de treinamento.

### **3 ADMINISTRAÇÃO BUROCRÁTICA X ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL**

O modelo de Administração burocrática insere-se progressivamente no contexto das instituições públicas como uma alternativa aos abusos de poder e às denúncias de corrupção, comuns a certas formas de gestão governamental. Basta resgatar o contexto histórico brasileiro, do início do século XX, para se ter idéia de como funcionava a máquina do estado: durante mais de trinta anos, São Paulo e Minas Gerais revezaram-se nos cargos presidenciais e governamentais, utilizando as relações de poder e força para conceder cargos a seus protegidos. Essa forma de governar ficou conhecida como *política do café-com-leite*, a qual, transposta ao plano municipal dos estados do Nordeste, legitimava os mandos e desmandos dos coronéis.

Quando Getúlio Vargas assumiu o poder, em 1930, fora empreendida uma ampla reforma na Administração do Estado, com o intuito de acabar com os esquemas de corrupção e com a política patrimonialista<sup>1</sup>. Essa reforma se fundamentava no paradigma clássico da administração, de Taylor e Fayol. Os pressupostos eram bastante

---

<sup>1</sup> Sérgio Buarque de Holanda, em seu estudo clássico sobre a formação da sociedade brasileira, intitulado *Raízes do Brasil*, mostra como se constituiu o patrimonialismo brasileiro.

semelhantes àqueles voltados ao contexto das organizações: separação das funções, alto nível de especialização, estabelecimento de regras e procedimentos padrões para o desempenho das atividades etc.

Progressivamente, já na década de 1940, outras remodelações da Administração Pública foram realizadas, como a adoção de princípios hierárquicos, o estabelecimento de relações impessoais entre funcionários, a criação de regras rígidas de controle e outros princípios, os quais estreitavam os laços entre a gestão pública e o modelo de organização burocrática, tal como fora proposto por Weber.

Esses modelos não podem ser dissociados do contexto histórico em que surgiram: no extremo do liberalismo, o Estado encolhe-se ante os interesses particulares, abrindo brechas para a consolidação de uma Administração Pública corrupta e desvinculada dos interesses sociais e coletivos. O reverso da moeda seria um Estado inchado, gordo, que retém todo o processo decisório. Este seria o modelo burocrático incorporado à Administração Pública, em que os cargos se multiplicam em função dos labirintos das hierarquias burocráticas, e o controle das tarefas passa a ser o objetivo principal da Administração estatal.

Vários episódios cotidianos põem em evidência a inadequação do paradigma clássico da Administração Pública aos tempos atuais: Qual cidadão gostaria de ser atendido, num serviço público, por um funcionário taylorista? Qual funcionário público se conformaria com a simples e mecânica execução de tarefas detalhadamente pré-descritas? Quem

duvidaria de que a impessoalidade weberiana exagerada leva ao anonimato, à falta de responsabilização e à ineficiência? Quem, hoje, suporta o comportamento burocrático da burocracia? (PACHECO, 1999, p. 41)

No fim da década de 1960, fora instituído o Decreto-lei 200, pelo qual o Estado brasileiro buscou dinamizar suas decisões administrativas e programar políticas com maior agilidade. A Administração ocorria de modo indireto, pelas agências encarregadas de implementar as políticas públicas, perdendo-se bastante, entretanto, na capacidade de formulação dessas políticas. Um princípio de abertura e de transição democrática, que não se sustentou nos difíceis anos do regime militar.

Por fim, a abertura política da década de 1980 sinalizou épocas de crise do Estado brasileiro: colapso financeiro, corrupção desenfreada, nepotismo e retorno do patrimonialismo. A Constituição de 1988 engessou a Administração Pública, concedendo privilégios àqueles que tinham aproximação com os servidores. O governo de Collor representou o ápice dos esquemas de corrupção envolvendo a máquina administrativa, razão pela qual Itamar Franco apostou em uma reforma geral da Administração Pública. Chegava a época da consolidação de Administração gerencial, retomando as idéias de desburocratização, que se insinuavam no início da década de 1960.

Os princípios da Administração Pública gerencial giravam em torno do fortalecimento da capacidade de governo. Era preciso melhorar a qualidade dos atendimentos públicos e a rapidez das ações políticas. Também se tornou comum a idéia de uma gestão participativa, em conjunto com

os maiores interessados na qualidade dos serviços, ou seja, com a população. Enquanto a Administração burocrática se curvava sobre si mesma, enfatizando os processos de execução das tarefas, a Administração gerencial voltava-se ao público, aos cidadãos-usuários de seus serviços. Em vez de o Estado assumir a função de controle, na Administração gerencial, são os próprios usuários que se encarregam de fiscalizar a máquina administrativa.

E isto somente é possível porque o fluxo de informações entre os serviços e usuários se torna maior: a gestão gerencial é marcada pela transparência de suas informações, as quais são disponibilizadas ao cidadão comum. À medida que o público consumidor se torna mais informado e exigente em relação aos serviços prestados, faz-se necessário que o servidor público se aperfeiçoe cada vez mais para atender às demandas do público. A Administração gerencial implica profissionalizar o serviço público, tendo em vista a excelência no atendimento ao cliente:

O primeiro conteúdo dado à profissionalização foi o da revisão das relações de trabalho, substituindo a relação de tutela, que acompanhava a noção de estabilidade rígida, pela relação baseada em avaliação de desempenho. Essa visão, aliada à correção paulatina das distorções existentes na remuneração, tem por objetivo aproximar o mercado de trabalho do setor público com o do setor privado. (PACHECO, 1999, p. 44).

Qualquer semelhança entre o modelo de Administração gerencial e o modelo de organização orgânica não é mera coincidência: as instituições públicas têm-se aproximado cada vez mais dos moldes privados, incorporando a lógica da organização ao contexto da instituição. A instauração maciça de uma política de Recursos Humanos, no campo das instituições públicas, é a prova mais concreta de que a Administração estatal tem acompanhado (e incorporado) os modelos da Administração privada.

O treinamento, enquanto estratégia, fora importado do âmbito das organizações privadas ao contexto das Administrações Públicas. No entanto, o amálgama da Administração Pública aos princípios da Administração privada comporta certos riscos. E é deles que se reporta o último tópico do trabalho.

#### **4 O TREINAMENTO: DO PRIVADO AO PÚBLICO**

Os autores que se esforçam em incorporar os modelos organizacionais ao domínio das instituições públicas parecem fazer a equivalência entre as demandas do mercado, imperativas no contexto empresarial, e as demandas dos usuários, a nova meta da instituição pública. Em termos simples, o mercado está para o setor privado assim como o usuário estaria para o serviço público, pois se as constantes transformações do mercado exigem que as empresas assumam estratégias cada vez mais inovadoras, o novo perfil dos usuários, mais informados de seus direitos e mais dispostos a participar da gestão pública, mudaria também a qualidade do serviço, funcionaria como índice de desempenho dos servidores.

Dentro desses moldes, a exigência crescente de profissionalização acompanha a redução dos quadros dos

servidores públicos. O raciocínio é bem simples: a função do Estado não é a de empregar pessoas, mas a de oferecer serviços de excelência e, quanto menor o número de servidores, mais recursos podem ser destinados aos seus treinamentos, revertendo diretamente o investimento público em favor da própria população.

Essa situação seria o exato oposto do Estado burocrático, inflado de cargos e preocupado em gerenciar exclusivamente a produção, sem se importar com a qualidade final dos serviços.

Na Administração gerencial “perfeita”, o Estado não hesitaria em cortar o número de empregados, em reduzir salários ou diminuir a jornada de trabalho, se essas medidas aumentassem a receita e revertissem o investimento para o benefício da população. Os trabalhadores públicos, altamente qualificados, poderiam ser demitidos a qualquer momento, caso não correspondessem às metas de qualidade nas prestações de serviços. Seria o fim da estabilidade no serviço público e a consolidação do neoliberalismo.

(...) para não comprometer as ações de governo para os cidadãos, o governo local precisará ter a coragem de propor redução de jornada de trabalho com redução de salário e redistribuição de funcionários para áreas que os necessitem, chegando a colocá-los em disponibilidade com remuneração proporcional ao tempo de serviço ou, em casos extremos, à demissão. (PACHECO, 1999, p. 48).

Pode-se notar questões que se colocam como pano

de fundo as tentativas de aproximar as estratégias de iniciativa privada ao âmbito do serviço público: qual seria a função do Estado em uma Administração Pública amplamente identificada com os preceitos da iniciativa privada?

E pode-se também vislumbrar uma resposta a essa questão: o transplante de estratégias privadas às instituições públicas só será bem feito na mesma medida que o Estado burocrático for sacrificado. A Administração gerencial demanda um enxugamento das funções do Estado, retirando-lhe parte de seu poder de governança para redistribuí-lo com a população como um todo. O Estado é descentralizado e a gestão é participativa.

O treinamento, retirado do contexto das instituições privadas e transplantado às instituições públicas, teria uma importante função nesse processo de enxugamento do Estado. Como a maioria dos leitores poderia esperar, o treinamento não serve apenas para qualificar profissionalmente os trabalhadores, aumentando a excelência dos serviços. Ele assume um papel muito mais grandioso, muito mais importante, e pode-se mesmo dizer que se torna fundamental para amparar o preceito de um Estado mínimo: o treinamento será o argumento com que a estrutura administrativa do Estado irá responder ao espinhoso problema da empregabilidade.

A crise do emprego não é coisa nova na história do capitalismo: faz parte da própria estrutura do sistema e acompanha os inúmeros momentos de colapso financeiro ao longo da história. Recentemente, como efeito da crise que estourou ao final de 2008, a empresa americana General Motors demitiu mais de duas mil pessoas, em um intervalo de apenas uma semana. Uma pergunta torna-se inevitável: será que se pode proteger das crises investindo numa maior



especialização? Pois se a empresa tivesse que decidir entre demitir um funcionário especializado e outro que não é, quem ela demitiria?

(...) frisa-se a transferência de responsabilidade sobre a solução do problema do emprego (e, conseqüentemente, da carga do desemprego) do campo público para o esforço de treinamento e preparação individuais. (NETO, 2001, p. 57)

A aproximação dos preceitos da iniciativa privada no âmbito das instituições públicas, longe de atender às demandas dos novos tempos, do novo perfil de usuário, é mais uma tentativa de resolver os antigos problemas do capitalismo, disfarçados pelo discurso da globalização e do avanço tecnológico. A crise no emprego não é uma consequência da falta de especialização da mão-de-obra: desde que o capitalismo existe, não há emprego para todos; o desemprego faz parte da estrutura do próprio sistema. Nesse ponto do artigo, avança-se para o avesso da perspectiva teórica de que o mundo está em vertiginosa transformação e de que, por essa razão, as pessoas precisam urgentemente atualizar-se em ações de treinamento ou de especialização. O mundo continua com os mesmos problemas, a diferença é que a responsabilidade coletiva foi deslocada ao plano individual. Há um pouco mais de culpa pela própria miséria, acha-se que o Estado não tem nada a ver com isso e talvez esta seja a única mudança dos velhos aos novos tempos.

Com isso, não se pretende diminuir a importância em aprender novas habilidades, em melhorar o desempenho nas

funções que se assume dentro das instituições públicas ou privadas. A questão não é essa. A verdadeira questão é perguntar para quem e para quem os treinamentos estão sendo viabilizados, seja em instituições públicas, seja em instituições privadas.

Não se compartilha com a posição ingênua de que a Administração gerencial resolverá os problemas do serviço público, porque não existem soluções milagrosas, nem respostas desvinculadas de seu contexto político e social.

Chega-se à reta final deste artigo ilustrando com contribuições: um caso bastante próximo de nossa realidade.

## **5 CONCLUSÃO: UM EXEMPLO**

Em pesquisa de campo sobre treinamento e desenvolvimento, no contexto do Tribunal de Justiça no Ceará, a pesquisadora Dina Maria Cezar (2008) constatou a enorme carência dos servidores públicos em serem beneficiados por cursos os mais diversos, desde o português instrumental até noções de Direito Administrativo, Processual e Constitucional. Eles declararam uma necessidade emergencial na disponibilização desses cursos, os quais deveriam ser realizados dentro de seis meses.

Paradoxalmente, o TJCE conta com uma política de Recursos Humanos, disposta na Lei nº 13.956, de 13 de agosto de 2007, e executada pelo Departamento de Recursos Humanos (DERHU). Os cursos são oferecidos, há investimentos na área, entretanto, 60% das pessoas entrevistadas pela pesquisadora não têm o hábito de participar desses cursos. Quando questionados sobre os motivos pelos quais não participavam, a maioria alegou falta de tempo (24%) ou pouca oferta por parte do departamento competente (39%).

Os resultados deste trabalho despertaram nosso interesse por um motivo bastante simples: a política de recursos humanos fora transplantada do contexto privado ao contexto do TJCE, no entanto, por uma razão desconhecida e não mencionada pela pesquisadora, essa política não consegue ser efetivamente implantada na instituição (basta notar que 60% dos entrevistados não participam dos cursos, um número bastante significativo, muito embora essas atividades sejam propostas no horário de trabalho).

Não basta, portanto, fazer um levantamento das necessidades de treinamento, aos moldes das prescrições dos teóricos da Administração, se não perguntar primeiramente a função dos cursos de treinamento dentro do contexto de determinada instituição pública. Na descrição das características do Tribunal, a pesquisadora enfatizou o caráter hierárquico e departamental dessa instituição pública, onde as decisões estão concentradas nos cargos de chefia:

O tipo de organograma utilizado no TJCE é simplificado e procura deixar bem claro os níveis de hierarquia existentes. A autoridade é formal, aonde a delegação vem do superior imediato. Autoridade liga-se a responsabilidade, isto é, estabelecimento de deveres e obrigações, que se não cumpridos, geram penalidades. (CEZAR, 2008, P. 52)

Demonstra-se, no decurso deste artigo, que a Administração gerencial é incompatível com os níveis de organização hierárquica, própria de um Estado forte e centralizador. Para haver Administração gerencial, é preciso encolher as funções do Estado, minimizá-las, de modo a

dividir a responsabilidade das ações pelos diversos níveis.

O paradoxo do caso do TJCE é o mesmo de muitas instituições públicas brasileiras. Sabe-se que, na prática, os modelos organizacionais e administrativos misturam-se, não são tão puros quanto os esquemas teóricos parecem sugerir. No entanto, a implementação de uma política de Recursos Humanos torna-se praticamente impossível em uma Administração com fortes características burocráticas e centralizadoras. E é preciso fazer escolhas: ou se diminuí o poder do Estado, correndo os riscos próprios ao neoliberalismo, e se implementa uma gestão gerencial, ou se mantém a responsabilidade do Estado diante das decisões políticas, econômicas e sociais, correndo-se os riscos de jamais viabilizar verdadeiramente um programa de Recursos Humanos dentro dessas instituições. Os riscos são inerentes às escolhas, o que não desobriga a escolha.

Ao fim deste trabalho, é preciso posicionar-se diante de diversas e variadas questões: para quê o setor de Recursos Humanos oferece cursos de treinamento? Por que o interesse em participar desses cursos? O que eles têm a acrescentar?

Independente do caminho escolhido, há implicações políticas. Definir a função do treinamento, no contexto de organizações públicas e privadas, não reflete apenas a preocupação com a qualidade do serviço e com o aperfeiçoamento da mão-de-obra. É, antes de tudo, um modo de refletir sobre as demandas impostas pelo contexto político e econômico de nossa sociedade e sobre a forma como essas demandas interferem no cotidiano de nosso trabalho, pois (re)conhecer nossa posição no mundo é também uma maneira de modificá-lo, uma maneira talvez muito mais eficiente do que qualquer ação de treinar pessoas.

## REFERÊNCIAS

BURNS, Tom e STALKER, G. M. apud CHIAVENATO, Adalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1994, 1992.

CHIAVENATO, Adalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1994, 1992.

CHIAVENATO, Adalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CEZAR, Dina Maria Pinheiro. **Treinamento e Desenvolvimento (T&D): Uma Abordagem dos Recursos Humanos do Tribunal de Justiça do estado do Ceará.** (não publicada) Fortaleza, 2008.

FAYOL, Jules Henri apud CHIAVENATO, Adalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1994, 1992.

HOLANDA, Sérgio Buarque. **Raízes do Brasil.** São Paulo, Cia das Letras, 1995.

NETO, Enéas Arrais. Globalização, Qualificação Profissional e Educação in Essentia: **Revista de Cultura da Universidade Vale do Acaraú.** Vol. 3, nº 1, jun/Nov. Sobral: Editora da UVA, 2001.

PACHECO, Regina Sílvia. **Administração Pública Gerencial: Desafios e Oportunidades para os Municípios Brasileiros** in: CEPAM-Fundação Prefeito Faria Lima (Org.).O Município no Século XXI: Cenários e Perspectivas. São Paulo, 1999.

TAYLOR, Frederick Winslow apud CHIAVENATO, Adalberto.

**Gerenciando Pessoas:** *o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1994, 1992.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade:** Fundamentos da Sociologia Compreensiva. Vol. 1. Brasília: Editora da UnB, 1998.