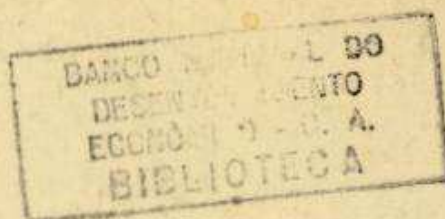




BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO



G T M



DOCUMENTO DE DISCUSSÃO

**M.I.T.
SLOAN
SCHOOL
OF MANAGEMENT**

063702-01-0

AVALIAÇÃO DE UM CURSO DE 2 MESES EM
F-0341



063702010



AP/COPEL

BANCO N
DESENV
ECONOMI
BIBLIOTECA

BNDE/MIT JOINT DEVELOPMENT BANK TRAINING
AND RESEARCH PROJECT

AVALIAÇÃO DE UM CURSO DE 2 MESES EM
BANCOS DE DESENVOLVIMENTO

por

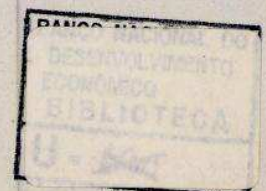
George F. Farris

Garretson W. Chinn

W.P. 6

GRUPO DE TRABALHO MISTO

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONOMICO
MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY



Avaliação de um curso de aperfeiçoamento de 2 meses sobre banco de desenvolvimento.

Em Janeiro e Fevereiro de 1968, 42 participantes vindos de 20 instituições financeiras tomaram parte de um curso de 2 meses sobre métodos e processos de banco de desenvolvimento. No início e novamente no fim do curso, os participantes completaram questionários nos quais eles se avaliaram em certas habilidades e atitudes importantes em banco de desenvolvimento. Este relatório descreve o efeito do curso de aperfeiçoamento medido pelos questionários. Os resultados desta análise serão úteis não apenas na avaliação do curso em 1968, mas também no planejamento de cursos parecidos no futuro.

Este relatório é dividido em várias sessões. Primeiro, o curso, os participantes, e os questionários são descritos resumidamente. Em seguida, o progresso dos participantes em 11 setores de banco de desenvolvimento é relatado. Depois, o efeito do curso nos participantes (tendo profissões diferentes) é discutido. Finalmente, conclusões desta análise para o próximo curso de aperfeiçoamento são tiradas.

Base para a análise.

O curso. O curso de 7 semanas concentrou em administração geral de empresas: sessões sobre avaliação e controle de empréstimos, o papel do profissional em desenvolvimento financeiro, administração de pequenas empresas, teoria de desenvolvimento econômico, e trabalho de grupo. Apesar da maioria das sessões do curso ter sido para todos os 42 participantes juntos, cerca de 65 horas de sessões especiais foram oferecidas à engenheiros, advogados, e economistas, cobrindo material relativamente avançado em seus próprios campos. A equipe do curso incluiu pessoal do National Bank assim como professores de 3 Universidades e do MIT.

Participantes do Curso. Os participantes do curso vieram de 20 instituições financeiras do país. Eles foram selecionados através de recomendações de seus próprios bancos e entrevistas pessoais. A média da idade é de 30 anos.

Uma análise da informação biográfica obtida durante as entrevistas contrastou as características de 35 participantes aceitos para o curso com as características de 12 rejeitados. Aqueles que foram aceitos obtiveram melhor classificação em termos de experiência, análise de projeto, nível de interesse por seu trabalho, conhecimento do papel de um banco de desenvolvimento e impressões gerais dos entrevistadores. Eles possuíam qualidades de liderança e capacidade de trabalhar em equipe e um grau elevado de integração em seus bancos. Diferenças maiores não ocorreram entre aqueles aceitos e aqueles rejeitados em termos de preferência em permanecer no banco depois do curso, possibilidade de perder todo ou parte do curso, ou de trabalhar tempo integral. Mais de 90% permaneceriam em seus bancos depois do curso, nenhum deles perderiam qualquer parte do curso, e aproximadamente 75% dos candidatos trabalhavam metade do tempo (meio horário). Nenhuma diferença significativa foi encontrada nas razões dadas pelos candidatos por querer participar do curso. Dos 18 engenheiros interessados no curso, todos foram aceitos, enquanto que dos 5 contadores apenas 2 foram aceitos. Aproximadamente 80% dos advogados e economistas entrevistados foram aceitos.

Comparação com outros bancários (de bancos de desenvolvimento). Uma comparação entre os participantes do curso e participantes de 4 bancos regionais de desenvolvimento que tinham completado o questionário básico no inverno anterior, indicou que, em geral, os participantes do curso eram semelhantes a outros funcionários de bancos de desenvolvimento em vários aspectos. Diferenças significantes foram encontradas, entretanto, em vá-

rias outras áreas. Os participantes do curso eram um pouco mais velhos do que os funcionários estudados durante o inverno. Além disto, 61% dos participantes do curso começaram a trabalhar menos de 1 ano antes do início do curso, enquanto que apenas 22% dos outros grupos estudados começaram durante aquele ano. Enquanto 63% dos funcionários analisados durante o inverno tinham trabalhado em um banco comercial, apenas 33% dos participantes do curso o tinham feito. Participantes do curso no nível técnico tinham maior contacto com agências do govêrno e maior participação em operações de seus bancos, tais como avaliação e aprovação de projeto. Eles estavam mais envolvidos com a profissão em banco de desenvolvimento e tinham forte tendência a estabelecer relações com empresários. Por outro lado, participantes do curso foram pior classificados em: frequência de contacto com o Banco Nacional, avaliação de seus bancos como um lugar agradável de trabalho, e participação do Presidente e Diretores de seus bancos na aprovação de projetos.

Perguntas Feitas. Pediu-se aos participantes do curso para descrever suas habilidades em 11 setores:

1. Competência geral como um especialista em desenvolvimento financeiro.
2. Habilidade de avaliar o aspecto financeiro (de um projeto).
3. Habilidade de avaliar o aspecto jurídico.
4. Habilidade de avaliar o mercado.
5. Habilidade de avaliar a produção.
6. Habilidade de avaliar a organização e o pessoal.
7. Habilidade de avaliar as habilidades administrativas do mutuário.
8. Habilidade de trabalhar com o empresário.
9. Habilidade de trabalhar em grupo.
10. Habilidade de controlar o desembolso de fundos.
11. Habilidade de controlar um projeto depois do desembolso.

Além disto, os participantes do curso, a pedido, estabeleceram a possibilidade deles continuarem no papel de especialista em desenvolvimento financeiro por três anos depois do curso e 10 anos depois do curso. Uma terceira pergunta:

Suponha que um mutuário com quem o seu banco já fez negócios, com sucesso, a curto prazo, vem a você para um empréstimo a prazo médio ou longo. Sua análise formal sugere que o projeto deve ser recusado porém sua experiência passada com o homem e sua instituição em geral, fazem com que você pense que o projeto deve ser aceito. Qual a possibilidade de você aceitar este projeto?

Uma pergunta final, "Qual a extensão de sua compreensão do conceito de um 'Especialista em Desenvolvimento Financeiro'?"

Método. Cada participante do curso, a pedido, completou o curto questionário duas vezes. A primeira vez foi no quarto dia do curso, e a segunda vez durante a última semana do curso. Apesar da primeira aplicação do questionário ter ocorrido depois do curso ter começado, os resultados provavelmente não são muito diferentes dos que teriam sido obtidos se o questionário fôsse aplicado antes de qualquer assunto do curso. Os primeiros 4 dias do curso consistiram de material de introdução à instituições financeiras de desenvolvimento, discussões de grupo pelos participantes do curso, e início de material sobre economia e administração de desenvolvimento e introdução à administração. Nas 11 perguntas referindo-se à habilidades em setores de banco de desenvolvimento, cada participante foi solicitado, no início do curso, a classificar, numa escala de 9 pontos, A) seu nível atual, B) o nível de habilidade ele esperava atingir no final do curso, e C) o nível que ele esperava atingir um ano mais tarde. No final do curso, os participantes foram solicitados a classificar suas habilidades B') naquela época, C') e o nível que eles esperavam atingir um ano mais tarde. Dos 42 participantes do curso, 35 completaram o questionário tanto no início como no fim do curso. Estes 35 incluíram 9 advogados,

19 economistas (incluindo 2 contadores) e 7 engenheiros.

Durante a maior parte da análise, as classificações de habilidades dos participantes por eles mesmos foram combinadas em 2 índices:

1. Progresso percebido. ($B' - A$). Este 'progresso percebido' refere-se a extensão na qual o participante achou que suas habilidades, em certo setor, mudaram desde o início até o final do curso.
2. Antecipação (Expectativa). ($B' - B$). Representa a diferença entre o nível do progresso percebido pelo participante no final do curso e sua expectativa do nível que ele esperava atingir até o final do curso, assumida no início do curso.

Uma contagem alta em Progresso Percebido ($B' - A$) indica um alto grau de melhora. Uma contagem alta positiva em Expectativa ($B' - B$) indica um alto grau de satisfação com o progresso alcançado. Do mesmo modo, uma contagem baixa negativa em expectativa ($B' - B$) indica que o participante está mais próximo de atingir sua expectativa do que se a contagem fôsse alta e negativa.

Os índices de progresso percebido e expectativa foram computados para cada um dos 11 setores. A média em cada habilidade foi computada para todos os 35 participantes a fim de descrever o efeito global do curso. Análises foram conduzidas, separadamente, para os grupos diferentes de participantes a fim de verificar se o curso teve efeito diferente em candidatos com características diferentes. Sub-grupos foram formados para estas análises com base no campo profissional, nível da compreensão do conceito de um especialista em desenvolvimento financeiro, tendência a confiar em análise ou intuição na tomada de decisões, e práticas administrativas "clássicas" ou "modernas". *

* Veja "Assumpções sôbre Práticas Administrativas", G. Farris. Relatório

Onde apropriado, testes de Mann-Whitney U foram aplicados para testar a importância das diferenças entre estes sub-grupos.

Resultados. Os resultados do programa de aperfeiçoamento são discutidos em duas sessões. A primeira lida com o grupo total dos participantes. Ela discute mudanças em suas habilidades e 3 outros setores: tendência a permanecer no papel de especialista em desenvolvimento financeiro, preferência por análise ao invés de intuição, e compreensão do conceito "especialista em desenvolvimento financeiro". A segunda sessão lida com as diferenças dos resultados de sub-grupos diferentes, concentrando nas diferenças entre profissões.

Habilidades dos participantes do curso. Os participantes do curso, a pedido, avaliaram suas habilidades em 11 setores diferentes, usando uma escala de 9 pontos. A Média dos resultados para todos os 35 participantes do curso é sumariada na Figura 1.

IHSL Habilidades antes do curso (A). A linha à esquerda da Figura 1 representa a média da percepção das habilidades dos participantes em cada um dos 11 setores, no início do curso. Em geral, os participantes se classificaram mais ou menos no meio da escala de 5 pontos na maioria dos setores. Isto é, antes do curso, eles acharam que suas habilidades eram normais na maioria dos 11 setores. Em 2 setores eles se classificaram como sendo consideravelmente acima do normal. Estas foram as habilidades de trabalhar em grupo e habilidade de controlar o desembolso de fundos. Nos outros 9 setores eles se classificaram como sendo normais ou ligeiramente abaixo do normal, e nenhuma diferença notável foi encontrada entre avaliações de habilidades nos vários setores. Os participantes do curso se classificaram mais

* Cont.

Técnico sobre Projeto de Banco de Desenvolvimento, 8 de Abril de 1968. Os 35 participantes foram divididos em um grupo de 17 com tendências "clássicas" sobre práticas administrativas e 18 com tendências "modernas". Estes 2 grupos foram formados com base em respostas à várias perguntas de um questionário "Assumpções sobre Práticas Administrativas".

baixo - apenas por uma pequena margem - em 2 setores: habilidade de avaliar o aspecto financeiro de um projeto, e habilidade de avaliar o aspecto da produção de um projeto.

IHSL Percepção das habilidades depois do curso (B'). A segunda linha da esquerda para a direita na Figura 1 mostra a média da percepção, pelos participantes do curso, do nível de suas habilidades em 11 setores, no fim do curso de dois meses. Em geral, os participantes acharam que suas habilidades tinham melhorado em cada setor. No final do curso, os participantes classificaram suas habilidades como sendo acima do normal (acima de 6 numa escala de 9 pontos). Os participantes se classificaram melhor em habilidades de trabalhar em grupo e 3 outros setores foram classificados como sendo seguintes ao melhor: competência geral como especialista em desenvolvimento financeiro, habilidade de avaliar a capacidade do mutuário, habilidade de trabalhar com o empresário, e habilidade de controlar o desembolso de fundos. As habilidades com classificações mais baixas foram novamente a habilidade de avaliar o aspecto da produção de um projeto e habilidade de avaliar os aspectos financeiros de um projeto. Depois do curso, a extensão da percepção do nível de habilidades dos participantes era muito maior do que antes do curso.

IHSL expectativa do nível das habilidades (a ser atingido) no final do Curso (B).

A terceira linha na esquerda da Figura 1 mostra a média do nível que os participantes disseram no início do curso que eles esperavam atingir no final do curso. Em outras palavras, a linha representa o nível de competência eles esperavam atingir em cada um dos 11 setores, até o final do curso. Em geral, os participantes do curso acharam que eles queriam ser melhores quanto à trabalhar em grupo. Em segundo lugar, vieram os seguintes 2 setores: habilidade de trabalhar com o empresário e habilidade de controlar o desembolso de fundos. As expectativas mais baixas foram

as com referência à habilidade de avaliar os aspectos da produção e financeiros de um projeto. Em geral, suas expectativas foram bem altas em todos os setores, entre 7 e 8 numa escala de 9 pontos.

IHSL Expectativa, no início do curso, do nível das habilidades em 1 ano (C).

A linha à direita da Figura 1 indica o nível das habilidades que os participantes do curso desejam atingir. Em geral os participantes do curso queriam atingir um nível alto em todos os setores, entre 8 e 9 numa escala de 9 pontos. Eles queriam se classificar mais alto na habilidade de trabalhar eficientemente em grupo, habilidade de avaliar a capacidade do mutuário, e habilidade de trabalhar com o empresário. Suas aspirações foram baixas, em geral, quanto à habilidade de avaliar os aspectos da produção e financeiros de um projeto. Os participantes queriam ser ótimos em todos os setores.

IHSL Expectativas no final do curso para os níveis de habilidade um ano mais tarde (C').

A segunda linha à direita na Figura 1 indica o nível que os participantes do curso gostariam de atingir um ano depois do final do curso. Em geral, os participantes gostariam de se classificar bem em todos os setores, entre 7 e 8 numa escala de 9 pontos. Entretanto, como indicado na Figura 1, suas expectativas, no fim do curso (C'), do nível de habilidades um ano mais tarde foram geralmente mais baixas do que as do princípio do curso, para um ano mais tarde (C). Os participantes abaixaram o nível de suas aspirações entre o princípio e o fim do curso. Em geral, a média do nível que eles esperavam atingir em um ano (C') é ligeiramente mais alta do que o nível que eles esperavam atingir quando do fim do curso (B). No fim do curso, as expectativas dos participantes para o nível de habilidade em um ano (C') eram mais altas no setor de habilidades de trabalhar em grupo, e competência geral como especialista em desenvolvimento finan-

ceiro. As expectativas eram mais baixas no setor de avaliação dos aspectos financeiros e de produção de um projeto.

Progresso percebido (B' - A). Uma comparação das primeiras 2 linhas na Figura 1 (B' - A) indica a extensão do progresso que os participantes acharam que eles atingiram, em cada setor, durante o curso. Progresso maior foi feito nos setores de habilidade de avaliar a capacidade administrativa do mutuário e habilidade de trabalhar com o mutuário. Entre outros setores nos quais houve considerável progresso estão: competência geral como especialista em desenvolvimento financeiro, habilidade de avaliar os aspectos jurídicos e as possibilidades do mercado de um projeto depois do desenbôlso. Entre os setores em que houve menor progresso estão: habilidade de avaliar os aspectos financeiro e da produção de um projeto.

Satisfazendo a expectativa (B' - B). Uma comparação entre a segunda e terceira linha da Figura 1 (B' - B) indica a extensão em que os participantes acharam que suas expectativas de aprendizagem em cada setor foram satisfeitas. As expectativas, em caso algum, foram satisfeitas completamente. Entretanto, nos seguintes setores, o aproveitamento se aproximou da expectativa: habilidade de trabalhar em grupo, e competência geral como um especialista em desenvolvimento financeiro. O aproveitamento não correspondeu à expectativa em 2 setores: habilidade de avaliar os aspectos da produção de um projeto e habilidade de avaliar os aspectos da organização e de recursos humanos (pessoal) de um projeto.

Mudanças nas expectativas (C' - C). Uma comparação das duas linhas à direita na Figura 1 indica a extensão da expectativa dos participantes para um ano depois do curso. Em dois setores, a expectativa dos participantes mudou muito pouco: competência geral como um especialista em desenvolvimento financeiro e habilidade de trabalhar em equipe. Houve mu-

dança considerável, entretanto, nos seguintes setores: habilidade de avaliar o aspecto financeiro de um projeto, e habilidade de avaliar o aspecto da produção de um projeto.

Em cada caso, o grau da expectativa diminuiu no final do curso. Talvez isto indique maior realismo depois de obter mais informações (durante o curso) sobre estes setores.

Outros setores.

Tendência a permanecer um "Especialista em desenvolvimento financeiro".

No início e fim do curso, os participantes indicaram a possibilidade deles continuarem no papel de especialista em desenvolvimento financeiro por 3 anos depois do curso e 10 anos depois do curso. Em todos os casos os participantes consideraram a possibilidade de continuarem como especialista em desenvolvimento financeiro como sendo de "provável" a "muito provável" numa escala de 5 pontos. Os participantes do curso, tanto antes como depois do curso, indicaram a possibilidade de permanecerem como especialista em bancos de desenvolvimento por 3 anos depois do curso como sendo 4.5 numa escala de 5 pontos. A possibilidade de permanecerem por 10 anos foi de 4.1 antes do curso e 4.0 depois do curso. Assim, não houve mudanças significantes como efeito do curso, na possibilidade dos participantes permanecerem no papel de especialista em desenvolvimento financeiro.

Análise ao invés de intuição. Em resposta à pergunta pedindo aos participantes para escolher entre uma base intuitiva e uma analítica para a tomada de decisões, os participantes, em geral, penderam ligeiramente para a base analítica. Antes do curso, a média foi 2.5 numa escala de 5 pontos (onde 1=analítico) e depois do curso, 2.06 numa escala de 5. Evidentemente, alguns aspectos do curso fizeram com que os participantes se tornassem mais analíticos quando avaliando um projeto. (Dois dias depois dos participantes terem respondido esta pergunta no início do curso, os resul-

tados foram discutidos no curso. Naquela época, um dos professores do curso argumentou fortemente a favor da base analítica na avaliação de um projeto. É impossível dizer o quanto êste argumento influenciou os participantes quando, 6 semanas mais tarde, no final do curso, êles novamente responderam esta mesma pergunta. É bem possível que êles tenham sido influenciados.)

Compreensão do conceito de um Especialista em Desenvolvimento Financeiro.

Em geral, os participantes do curso disseram que a compreensão (dêles) do conceito era 'clara' e 'muito clara'. Antes do curso, a média era 4.13 numa escala de 5, onde 5.0 indica 'muito clara' e depois do curso, a média foi um pouco mais alta, 4.26. Aparentemente, o curso teve pouca influência no esclarecimento dêste já claro conceito.

Uma análise adicional foi feita com a finalidade de saber exatamente a idéia que os participantes tinham de um especialista em desenvolvimento financeiro. As respostas dos 7 participantes melhor classificados foram comparadas com as respostas de 8 participantes pior classificados, antes do curso. Numa escala de 5 pontos, os melhores alcançaram 5; os piores alcançaram 1, 2 ou 3.

Os resultados desta análise indicaram que, no princípio do curso, a idéia que os participantes tinham de um especialista em desenvolvimento financeiro era diferente da que o GTM está tentando propagar. Os participantes que consideravam sua idéia do conceito 'muito clara' viram poucas diferenças entre o papel do especialista e sua própria profissão, se sentiram mais integrados na sua profissão do que na do especialista, e favoreceram uma perspectiva geográfica mais estreita para o funcionário de uma instituição de desenvolvimento. (Estes resultados são baseados na análise das perguntas 46, 57 e 50C do "Questionário Básico para Entidades Regionais

de Desenvolvimento".

Resultados: Diferenças entre Grupos

Diferenças entre Profissões. A análise feita para os participantes do curso juntos foi repetida para cada uma das 3 profissões separadamente. Os resultados destas análises separadas são mostrados nas Figuras 2, 3 e 4. O apêndice I indica as conclusões de cada setor separadamente para cada profissão. Alguns dos pontos importantes destas diferenças por profissão são:

- (1) Advogados consideraram sua posição antes do curso A) como sendo a 'mais baixa' entre os 3 grupos profissionais em 10 das 11 perguntas incluindo a pergunta sobre habilidades jurídicas.
- (2) Antes do curso, os engenheiros se classificaram como sendo os 'melhores' entre os 3 grupos, em 8 das 11 perguntas.
- (3) A expectativa de progresso (durante o curso) dos advogados foi a mais alta (B).
- (4) Advogados e Economistas reduziram suas expectativas de progresso um ano depois do curso, mais do que os engenheiros (C' - C).

Os quadros 2 e 3 comparam o progresso geral (B' - A) dos participantes das 3 profissões durante o curso e o aproveitamento de acordo com a expectativa (B' - B) durante o curso. O quadro 2 indica que os advogados perceberam maior progresso tanto na competência geral como especialista em desenvolvimento financeiro e em 10 setores referindo-se às habilidades do que os economistas ou engenheiros. A diferença entre advogados e economistas quanto à competência geral é estatisticamente significativa, assim como também o são as diferenças nos 10 setores entre os advogados e as outras 2 profissões.

Por outro lado, quadro 3 indica que o aproveitamento dos engenheiros se aproximou da expectativa de progresso deles, principalmente no que se refere

à competência como um especialista, mais do que os advogados e economistas. Os engenheiros estiveram mais próximos de satisfazer suas expectativas nos 10 setores de habilidades do que os economistas.

Uma comparação das Figuras 2 e 3 mostra porque os engenheiros se aproximaram mais de suas metas (expectativas) enquanto que os advogados perceberam maior progresso durante o curso. Os advogados perceberam maior progresso ($B' - A$) porque o nível inicial percebido de suas habilidades era consideravelmente mais baixo do que o dos engenheiros. Por outro lado, os engenheiros classificaram o seu nível de habilidade depois do curso (B') mais alto do que os advogados. Desde que a expectativa de progresso a ser atingido (B) não era, em geral, muito diferente para advogados e engenheiros, os engenheiros se aproximaram mais de satisfazer sua expectativa ($B' - B$). Os engenheiros tiveram um alto B' e um B moderado enquanto que os advogados tiveram um B' baixo e um B moderado.

Concluiu-se então que os economistas aproveitaram menos do curso do que os advogados e engenheiros. Um exame das diferenças entre profissões nos 10 setores talvez indique a razão para isto.

Aproveitamento em seu próprio campo. Como mencionado anteriormente, cerca de 65 horas foram dedicadas separadamente para advogados, economistas e engenheiros. Estas aulas lidaram principalmente com as habilidades envolvidas nas profissões dos participantes. É possível que as diferenças entre as profissões, quanto ao aproveitamento geral do curso tenham sido causadas por fatores durante estas sessões separadas para cada profissão.

Cinco das questões sobre os setores de habilidades se referem à habilidades que são provavelmente mais importantes à uma única profissão. Questão no. 3 - habilidade de avaliar os aspectos jurídicos de um projeto é mais importante para os advogados. Questão 2 - habilidade de avaliar o aspecto financeiro e Questão 4 - habilidade de avaliar as possibilidades do mercado -

são provavelmente mais importantes para os economistas. Questão 5 - habilidade de avaliar os aspectos da produção - é mais importante para os engenheiros.

Quadro 4 dá um resumo do aproveitamento dos participantes nas sessões que se referem à seus setores específicos. A primeira coluna indica a expectativa de progresso ($B - A$), a segunda coluna indica o progresso percebido ($B' - A$) e a terceira coluna indica a satisfação da expectativa ($B' - B$). Quadro 4 indica claramente que os advogados e os engenheiros acharam que eles aperfeiçoaram suas habilidades em seus próprios setores muito mais do que os economistas. Os advogados esperaram maior progresso, tiveram o mais alto grau de progresso percebido, se aproximaram mais de suas metas (expectativas). Os engenheiros tiveram o mais baixo grau de expectativa quanto ao aproveitamento, se classificaram em segundo lugar quanto ao progresso percebido, e foram quase igual aos advogados quanto à satisfação com o aproveitamento esperado. Os economistas, por outro lado, obtiveram o segundo lugar quanto à expectativa de progresso, o mais baixo grau de progresso percebido e naturalmente menos satisfação da expectativa de progresso. Se o progresso de habilidades no próprio campo do participante ocorreu principalmente devido às sessões especiais para cada profissão, então as sessões para os economistas foram consideravelmente mais fracas do que as dos advogados ou engenheiros.

Aprendizagem de habilidades próprias de outras profissões.

Quadro 5 mostra a aprendizagem em setores de habilidades para as quais não houve sessões especiais. Para os advogados o quadro mostra o aprendizado sobre avaliação financeira, possibilidades do mercado e aspectos da produção. Para os economistas, avaliação dos aspectos jurídicos e da produção. Para os engenheiros, avaliação financeira, jurídica e possibilidades do mercado. Quadro 5 indica que os advogados e os engenheiros perceberam muito maior progresso nestes setores fora de suas profissões do que os economistas.

Os advogados tiveram maior expectativa de progresso, perceberam maior progresso, e se classificaram em segundo lugar quanto a satisfação da expectativa. Os engenheiros tiveram o mais baixo grau de expectativa de progresso, o segundo lugar quanto ao progresso percebido, e o grau mais alto, entre todos, da satisfação da expectativa. Assim, mais uma vez, parece que os advogados e engenheiros aprenderam mais do que os economistas.

A fim de avaliar os efeitos das sessões específicas, é necessário comparar o aprendizado por membros de cada profissão nos setores em que eles receberam cursos especiais, com o aprendizado em setores em que eles não receberam cursos especiais. Tal comparação, usando os resultados nos Quadros 4 e 5, indica que os advogados perceberam muito maior progresso e se aproximaram mais de suas metas no setor de avaliação jurídica do que em outros setores. Os engenheiros perceberam o mesmo progresso em seus próprios setores e em outros setores, mas se aproximaram um pouco mais de suas metas (expectativas de progresso) quanto à avaliação do aspecto da produção do que em outros setores. Os economistas, entretanto, perceberam mais ou menos o mesmo progresso e se aproximaram de suas metas, em seus próprios setores e em outros setores.

Isto significa ou que os advogados alcançaram mais resultados em seus próprios cursos (setores) do que os engenheiros ou economistas; ou que os economistas e engenheiros alcançaram bastante em setores fora dos seus. A primeira interpretação parece ser mais razoável. Os advogados perceberam o mais alto nível de progresso não apenas em seu próprio setor como em outros setores. Os engenheiros deram a impressão de que eles aprenderam bem tanto em seu setor especial como nos demais setores, e os economistas aproveitaram menos tanto em seu setor especial como nos outros.

Uma comparação do aprendizado, pelos participantes das 3 profissões nos setores de avaliação financeira e possibilidades do mercado, apoia a interpre-

tação de que o curso especial para os economistas foi mais fraco do que poderia ter sido. Quadro 6 indica que tanto os advogados como os engenheiros perceberam maior progresso nos setores de avaliação financeira e possibilidades do mercado do que os próprios economistas. Assim os advogados e engenheiros se aproximaram mais de suas metas nestes 2 setores. Este fato é particularmente interessante porque as expectativas dos economistas nestes setores não foram maiores do que as dos advogados e engenheiros.

Aprendizado em setores gerais do curso.

Quadro 7 se refere ao aprendizado dos participantes em setores gerais do curso. Estes setores se referem à habilidades importantes a todas as profissões.

- (1) Habilidade de avaliar os aspectos organizacionais e do pessoal.
- (2) Habilidade de avaliar as habilidades administrativas do mutuário.
- (3) Habilidade de trabalhar com o empresário.
- (4) Habilidade de trabalhar eficientemente em grupo.
- (5) Habilidade de controlar o desembolso de fundos.
- (6) Habilidade de controlar o projeto depois do desembolso de fundos.

As conclusões, apresentadas em sumário neste quadro, indicam que nestes setores gerais do curso, os advogados perceberam o maior progresso e os engenheiros foram os que se aproximaram mais de satisfazer sua expectativa. Os economistas tiveram o mais baixo grau de progresso percebido, mas nestes setores gerais, eles e os advogados se compararam quanto à satisfação de suas expectativas. Entretanto, o alto nível da expectativa de progresso dos advogados pode ser o fator principal fazendo com que a satisfação desta expectativa seja tão baixa quanto à dos economistas.

Sumário da Análise por Profissão.

~~Colocados~~ juntos, os resultados de várias análises por profissão indicam que os advogados perceberam o maior grau de aperfeiçoamento e geralmente os engenheiros se aproximaram mais de suas metas. Os economistas não foram muito bem classificados, por ambos os tipos de medida de aprendizagem, tanto em setores específicos para economistas quanto em material visto durante as sessões gerais. O fato de que eles aproveitaram menos do curso do que os participantes de outras profissões, indica que alguma característica específica do curso para economistas não está em ordem. Esta falta pode ser, por exemplo, devida às condições das salas em que os economistas estudaram (calor abafante) ou pode ser devida à habilidade e motivação dos próprios participantes.

Análise de outros grupos de participantes do curso.

Várias outras análises foram feitas para determinar se algumas características dos participantes eram relacionadas ao aproveitamento e aprendizagem deles no curso. Tanto o progresso percebido quanto a satisfação da expectativa de participantes bem e mal classificados foram examinadas em 3 setores: compreensão do conceito de um especialista em desenvolvimento financeiro, preferência por uma base analítica ou intuitiva na tomada de decisões, e tendências 'clássicas' ou 'modernas' sobre administração.

Compreensão do conceito de um "Especialista em Desenvolvimento Financeiro".

Diferenças significantes não foram encontradas no aprendizado de acordo com a compreensão do conceito de um especialista em desenvolvimento financeiro. Houve uma tendência, entretanto, por parte daqueles que acharam, no princípio do curso que eles não compreendiam este conceito muito bem, de tirar maior aproveitamento nos setores de um especialista. Uma interpretação pessimista deste resultado é que os participantes tenderam a relatar progresso em um setor no qual os standards de progresso não são muito claros. Uma

interpretação otimista é que durante o curso, o conceito se tornou tão claro que os participantes obtiveram progresso significativo nos setores do especialista.

Base Analítica ao invés de Base Intuitiva na tomada de decisões. Nenhuma diferença significativa ocorreu, relacionada com a ênfase dada pelo participante, na base analítica ou intuitiva na tomada de decisões. Entretanto houve tendência por parte daqueles colocando ênfase na base intuitiva de apresentar maior progresso percebido e satisfação da expectativa.

Tendências "clássicas" e "modernas" sobre administração.

Aqueles com tendências 'clássicas' perceberam maior progresso nos 10 setores de habilidades, mas nenhuma diferença foi encontrada quanto ao progresso percebido referente à competência de um especialista em desenvolvimento financeiro. Aqueles com tendências mais 'modernas' tenderam a satisfazer suas expectativas de progresso referentes à competência de um especialista mais do que aqueles com tendências 'clássicas'.

Deduções para o próximo curso.

A análise dos questionários respondidos pelos participantes indica que o curso foi considerado um sucesso. Os participantes acharam que o nível de suas habilidades melhorou consideravelmente nos 11 aspectos de banco de desenvolvimento. Entretanto, apenas em raros casos os participantes atingiram ou ultrapassaram suas expectativas de progresso nos vários setores; e os participantes acharam que eles melhoraram mais em alguns setores do que em outros. Assim, ainda há 'espaço' para progresso no próximo curso. Seguem algumas sugestões baseadas nos resultados dos questionários. As sugestões são discutidas sob 3 títulos: o curso em geral, cursos especiais para as diferentes profissões, e seleção dos participantes.

O curso em geral. O curso não apenas aperfeiçoou as habilidades dos participantes em vários setores; mas também proporcionou maior aperfeiçoamento

e satisfação das expectativas em alguns setores do que em outros. Se este impacto do curso em vários setores de habilidades é desejável, então o curso não deve ser muito modificado; entretanto, se maior progresso é desejado em alguns setores, então modificações devem ser consideradas. Os participantes acharam que o aproveitamento (aprendizado) foi maior nos seguintes setores:

- habilidade de avaliar a capacidade administrativa do mutuário.
- habilidade de trabalhar com o empresário.

Suas expectativas de progresso foram melhor satisfeitas em:

- habilidade de trabalhar em grupo.
- competência como especialista em desenvolvimento financeiro.

O aproveitamento foi menor em 2 setores:

- habilidade de avaliar o aspecto financeiro de um projeto.
- habilidade de avaliar o aspecto da produção de um projeto.

O aproveitamento não correspondeu à expectativa quanto à:

- habilidade de avaliar os aspectos organizacionais e do pessoal de um projeto.
- habilidade de avaliar o aspecto da produção de um projeto.

Assim, se considerado desejável, quando do planejamento do próximo curso, os esforços devem ser dirigidos ao aperfeiçoamento das habilidades de avaliar os aspectos da produção, financeiros e organizacionais/pessoal. Ao mesmo tempo deve-se continuar a colocar ênfase nos setores considerados sucesso desde que as expectativas dos participantes foram altas para realização nestes setores. Este comentário é útil especialmente para material do curso sobre trabalho de grupo, e trabalho com o mutuário, os 2 setores em que os participantes esperavam progredir mais até o final do curso.

Cursos especiais para as profissões.

Os cursos especiais para as profissões foram considerados úteis, desde

que participantes de cada profissão relataram progresso nas habilidades necessárias na sua própria profissão. Tanto os advogados como os engenheiros quase que completamente alcançaram sua meta de progresso nos setores relevantes. Os advogados perceberam maior progresso e se aproximaram mais de suas metas nos setores de avaliação jurídica do que em setores nos quais eles não receberam curso especial. Os engenheiros perceberam progresso substancial em todos os setores e se aproximaram mais de sua meta de progresso na habilidade de avaliar os aspectos da produção de um projeto. Assim, estes 2 tipos de cursos profissionais podem ser considerados como sendo bons.

Por outro lado, os economistas perceberam menor progresso na habilidade de avaliar os aspectos financeiros e do mercado, setores que deviam ter sido enfatizados no curso especial para economistas, do que os advogados ou engenheiros! O progresso relativamente pequeno dos economistas se aplica a maior parte dos demais setores.

Estes resultados indicam que poucas modificações são necessárias nos cursos especiais para advogados e engenheiros, mas atenção especial deve ser dada ao curso especial para economistas. É desanimador o fato de que eles não perceberam maior progresso neste setor estudado em um curso especial para eles. Além disto, o fato que o aproveitamento dos economistas foi menor sugere que algumas das características dos economistas ou alguns aspectos do ambiente do curso foram a causa disto. (Talvez o problema é que os economistas tiveram suas classes sob o calor abafante da sala de conferências). É necessário tentar identificar estes fatores e melhorá-los.

Seleção dos Participantes.

Os candidatos selecionados para o curso impressionaram mais durante as entrevistas do que aqueles que foram rejeitados. Comparados com o pessoal de 4 bancos regionais que completou o questionário básico durante o inverno

anterior, os participantes do curso tinham menos experiência passada com bancos comerciais e eles tinham começado a trabalhar em seus bancos há pouco tempo. Assim, os participantes do curso tinham maior influência dentro de seus bancos quanto à avaliação e controle de projetos. Se os responsáveis pelo curso estavam satisfeitos com a qualidade dos participantes, então sugere-se que aquelas regras para decisão sejam mais amplamente aplicadas no processo de seleção.

Houve um rumor de que os engenheiros foram preferidos aos contadores. Os engenheiros no curso classificaram suas habilidades no princípio do curso como sendo excelentes em 8 dos 11 setores e eles se aproximaram mais de suas metas de progresso do que os participantes de outras profissões. Assim, quando da seleção de candidatos para o próximo curso, será interessante observar se os engenheiros não são, de fato, os melhores equipados para serem especialistas em desenvolvimento financeiro. Se eles são, deve-se fazer um esforço para aumentar o número de engenheiros no curso e em bancos de desenvolvimento.

Resumo e Conclusões.

Esta avaliação do curso de aperfeiçoamento em bancos de desenvolvimento de 2 meses, mostrou que os participantes melhoraram suas habilidades em 11 aspectos de bancos de desenvolvimento, mas raramente eles alcançaram suas expectativas. Os participantes aprenderam mais sobre avaliação da habilidade de administração de negócios e trabalho com o mutuário, e alcançaram a expectativa deles no que diz respeito à melhora da habilidade de trabalhar em grupo e competência como um especialista em finanças de desenvolvimento. Eles melhoraram menos na habilidade de avaliar os aspectos da produção, financeiros e organizacionais de um projeto. Os cursos especiais

para advogados e engenheiros foram bem sucedidos, mas os economistas acharam que eles tiraram menos proveito em ambos, aspectos gerais do curso e o curso especial para economistas. Os participantes do curso foram favoravelmente classificados pelos entrevistadores. Eles exerceram influência maior (em seus bancos) do que os funcionários de 4 bancos pesquisados anteriormente.

A fim de melhorar o próximo curso, sugere-se o seguinte:

1. atenção maior deve ser dada às áreas nas quais houve menor aproveitamento.
2. esforços especiais devem ser feitos para aumentar a aprendizagem (aproveitamento) dos economistas tanto nas sessões especiais como nas gerais.
3. o alto nível de seleção dos participantes deve ser mantido.
4. os elementos relativamente bem sucedidos do curso devem ser mantidos, especialmente os cursos para advogados e engenheiros e também os métodos de ensino e habilidades que causaram maior aproveitamento devem ser mantidos.

A fim de implementar estas sugestões, sugere-se que o pessoal do curso faça uma revisão destes achados (resultados de pesquisas) e faça um contraste entre eles e sua experiência pessoal a fim de determinar quais os fatores mais importantes na criação destes resultados. Se tais esforços são feitos, o segundo curso sobre bancos de desenvolvimento será mais bem sucedido do que o primeiro.

