

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

AVALIAÇÃO E DIAGNÓSTICO DE UM SISTEMA DE TREINAMENTO  
EMPRESARIAL

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Ca  
tarina para obtenção do grau de Mestre em Engenharia

VALESKA NAHAS GUIMARÃES

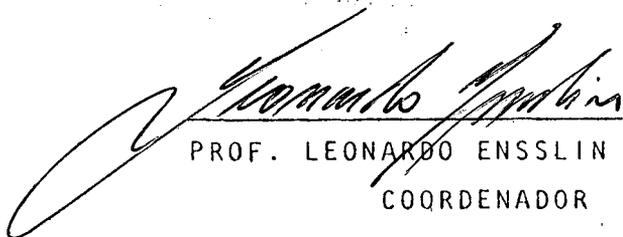
- 1978 -

## AVALIAÇÃO E DIAGNÓSTICO DE UM SISTEMA DE TREINAMENTO EMPRESARIAL

VALESKA NAHAS GUIMARÃES

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE:

"MESTRE EM ENGENHARIA"

ESPECIALIDADE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, E APROVADA EM SUA FORMA  
FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO.

---

PROF. LEONARDO ENSSLIN Ph.D.  
COORDENADOR

APRESENTADA PERANTE A BANCA EXAMINADORA COMPOSTA DOS PROFESSORES:



---

PROF. OTÁVIO FERRARI FILHO, M.Sc.  
ORIENTADOR

---

PROF. ANTÔNIO NICCOLÓ GRILLO, Dr.L.D.

---

PROF. JOHN ROBERT MACKNESS, Ph.D.

0.249.210-9

UFSC-BU

Aos meus pais

Pelo carinho e acompanhamento  
constantemente.

Ao meu esposo

Pelo amor e compreensão de meus  
ideais.

Aos meus filhos

André e Samantha, pela beleza e  
esperança de vida que representam.

## A G R A D E C I M E N T O S

Desejo registrar os meus sinceros agradecimentos e gratidão às seguintes pessoas e instituições:

- aos orientadores, Prof. OTÁVIO FERRARI FILHO e ANTÔNIO NICCOLÓ GRILLO, pela dedicação com que acompanharam toda a elaboração do trabalho;

- Ao Coordenador do Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Prof. LEONARDO ENSSLIN, pela compreensão demonstrada.

- à TELECOMUNICAÇÕES DE SANTA CATARINA (TELESC), entidade selecionada para a aplicação do trabalho, ao seu digníssimo Presidente, Dr. DOUGLAS DE MACEDO MESQUITA, que tão gentilmente colocou à disposição a Empresa que dirige; como também aos seus Diretores, Chefes, Assessores e funcionários, os quais direta ou indiretamente forneceram as informações necessárias;

- Ao meu esposo HEITOR, que acompanhou com compreensão e carinho todo o trabalho, incentivando-me nos momentos mais difíceis, evitando que os obstáculos encontrados impedissem a consecução dos objetivos e que muito contribuiu com a sua experiência e formação profissional no assunto, apresentando críticas e sugestões valiosíssimas;

- às datilógrafas e amigas, Senhoras CLEUSA MARTINS CORRÊA, IEDA MARIA GEVAERD SUZUKI e MARLENE TORRINELLI, prestimosas e incansáveis na realização dos trabalhos de datilografia e que com a sua dedicação e paciência, tornaram possível a entrega final deste trabalho;

- à DIREÇÃO DO CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO, Chefia e Professores do DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO que contribuíram com suas sugestões e apoio ao trabalho, como também aos funcionários, especialmente às bibliotecárias, que continuamente foram solicitadas;

- à FUNDAÇÃO CATARINENSE DO TRABALHO, por material didático fornecido;

E finalmente

- aos professores dos demais Departamentos, técnicos e especialistas e a todos que de alguma forma, tenham contribuído com idéias, sugestões e críticas, à elaboração da presente dissertação.

## R E S U M O

O presente trabalho tem como finalidade o desenvolvimento de uma metodologia básica que permita a avaliação e diagnóstico de um Sistema de Treinamento Empresarial, através do confronto entre a sua situação real e a teoria do treinamento previamente analisada, atendendo-se a requisitos comumente aceitos como ideais por autores e especialistas consagrados no assunto.

A determinação da situação real do Sistema é feita através do levantamento de dados na Empresa escolhido para a pesquisa.

É dada ênfase especial às reações das pessoas envolvidas com o Sistema, em termos de sua aceitação ou não dos diferentes aspectos que o constituem.

A avaliação e o diagnóstico do Sistema, permitem que se determine os pontos críticos do Sistema e que se apresente mecanismos de regulação da situação.

A abordagem sistêmica orienta todo o trabalho e portanto, as interrelações do Subsistema de Treinamento com outros Subsistemas e o meio ambiente empresarial são consideradas.

## A B S T R A C T

The present study develops a basic methodology which allows the evaluation and diagnosis of an Enterprise Training Systems through the comparison between the enterprise's real situation and a theoretical previously constructed.

The model takes into account requisites commonly accepted as ideal by experts in the subject.

The determination of the real situation of the System is achieved by means of the data survey of the enterprise chosen for the research.

Main emphasis is given to the reaction of people involved with the System, in terms of their acceptance or non acceptance of the different aspects which constitute the System.

The model provides for mechanisms to regulate the critical points of the System. These critical points are determined after the evaluation and diagnosis of the enterprise's situation.

The Systemic approach led the entire study, therefore the interrelation of the training Subsystem with other Subsystem and the enterprise's environment are considered.

## S U M Á R I O

## CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

- 1.1 - Formulação do Problema e Objetivos do Trabalho..... 1
- 1.2 - Sistemas - Sistema de Treinamento Empresarial..... 2
- 1.3 - Origens e Evolução das Atividades de Treinamento..... 8

## CAPÍTULO II

A METODOLOGIA UTILIZADA

- 2.1 - Descrição da Metodologia .....17
- 2.2 - Fluxograma Geral da Metodologia.....25

## CAPÍTULO III

ANÁLISE DA TEORIA DO TREINAMENTO

- 3.1 - Educação, Treinamento e Tecnologia Educacional.....27
- 3.2 - Conceituações de Treinamento: A concepção tradicional e a moderna concepção; o treinamento e o Desenvolvimento Organizacional..... 31
- 3.3 - Treinamento, Formação, Aperfeiçoamento e Desenvolvimento do Pessoal .....40
- 3.4 - Estabelecimento de Objetivos, Filosofia e Políticas de Treinamento .....44
- 3.5 - Um Modelo Sistêmico das Atividades de Treinamento.....47
- 3.6 - Levantamento ou Diagnóstico das Atividade de Treinamento..49
- 3.7 - Tipos ou formas de Treinamento e sua utilização.....57

QUADRO VI	- Fronteiras definidas entre o Treinamento e o Desenvolvimento de Pessoal.....	41
QUADRO VII	- Processo de Treinamento Empresarial.....	42
QUADRO VIII	- Agentes que atuam sobre o Desenvolvimento Pessoal, Profissional e Social.....	43
QUADRO IX	- Nome dado à Função: Pré-Seleção.....	100
QUADRO X	- Nome dado à Função: Seleção.....	101
QUADRO XI	- Nome dado à Função: Entrevista.....	102
QUADRO XII	- Nome dado à Função: Testes Psicotécnicos.....	103

### ANEXOS

ANEXO I	- Lei nº 6.297 de 15 de Dezembro de 1975 .....	193
ANEXO II	- Dados Gerais da Empresa.....	195
ANEXO III	- Organograma da Empresa.....	198
ANEXO IV	- Lotação de Pessoal .....	199
ANEXO V	- Coletânea de Anexos:..... Plano de Carreira, Plano do Quadro Provisório de Pessoal, Descrição, Análise e Avaliação de Cargos, Procedimento para Recrutamento e Seleção, Admissões, Demissões e Índices de turn-over em 1976, 1977 e 1978.	200-218
ANEXO VI	- Demonstrativo Físico-Financeiro do Treinamento (1977) .....	219
ANEXO VII	- Funcionograma do Órgão de Treinamento - .....	220
ANEXO VIII	- Informações referentes aos Serviços prestados pela Empresa.....	221
ANEXO IX	- Questionário Tipo A .....	223
ANEXO X	- Questionário Tipo B .....	226
ANEXO XI	- Questionário Tipo C .....	228
ANEXO XII	- Folha Explicativa Inicial dos Questionários Tipo I e II.....	232
ANEXO XIII	- Questionário Tipo I .....	233
ANEXO XIV	- Questionário Tipo II.....	236
ANEXO XV	- Formulário de Listagem de Problemas.....	240

3.8 -	Planejamento e elaboração de Programas de Treinamento.....	61
3.9 -	Técnicas de Treinamento e sua utilização .....	65
3.10-	O Órgão Responsável pelo Treinamento: sua posição e estruturação na Organização, atribuições e interrelações com as demais unidades .....	79
3.11-	Interação entre o Treinamento e diversos subsistemas em - presariais .....	90
3.12-	Registro de Pessoal Qualificado para ministrar treinamento; de pessoal treinado na Empresa e de cursos oferecidos no Mercado .....	107
3.13-	Fatores Motivacionais dos Treinamento e Fontes de Resistência.....	110
3.14-	A avaliação do Treinamento: Tipos, Instrumentos e prazos	120
3.15-	A análise da Rentabilidade dos Programas de Treinamento.	133

#### CAPÍTULO IV

<u>TABULAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS TIPOS I E II, TIPO B E TIPO C.....</u>	142
---	-----

#### CAPÍTULO V

<u>AVALIAÇÃO E DIAGNÓSTICO DO SISTEMA DE TREINAMENTO.....</u>	161
---	-----

#### CAPÍTULO VI

<u>CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....</u>	178
--	-----

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	186
---------------------------------	-----

#### QUADROS

QUADRO I - Um Modelo (simplificado) de um Sistema de Recursos Humanos.....	7
QUADRO II - A cronologia Administrativa.....	9
QUADRO III- Evolução Histórica do Treinamento no Brasil.....	16
QUADRO IV - Determinantes do Processo de D.O.....	37
QUADRO V - Uma Comparação entre o Treinamento e o Desenvolvimento Organizacional.....	39

ANEXO XVI	- Formulário de Listagem dos dez problemas prioritários.....	241
ANEXO XVII	- Tabela de Prioritação.....	242
ANEXO XVIII	- Modelo de um Plano Específico de Treinamento..	243
ANEXO XIX	- Modelo de um Programa de Treinamento.....	244
ANEXO XX	- Descrição e Análise de Cargo (Modelo).....	245
ANEXO XXI	- Modelo de uma ficha cadastral de instrutor de treinamento .....	250
ANEXO XXII	- Modelo de uma ficha cadastral do Empregado treinado.....	251
ANEXO XXIII	- Modelo de ficha cadastral de entidades que promoveram o treinamento.....	252

## CAPÍTULO I

### INTRODUÇÃO

#### 1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS DO TRABALHO

Os Sistemas de Treinamento das Empresas modernas, propõem-se fundamentalmente à formação, aperfeiçoamento e desenvolvimento de pessoal, cujas necessidades foram cientificamente identificadas.

Portanto, só poder-se-á considerar estes Sistemas realmente eficazes, se as metas estabelecidas forem alcançadas e se os resultados obtidos coincidirem com os objetivos pré-fixados.

No entanto, com poucas exceções verifica-se na prática a inexistência de mecanismos de avaliação dos Sistemas de Treinamento Empresariais, que permitam caracterizar o atual estado do Sistema, ou seja, constatar se os objetivos vem sendo alcançados.

Este "feed-back" que se obtém, é indispensável à regulação e retroalimentação, através de modificações ou acréscimos de informações necessárias ao replanejamento, processamento e controle do Sistema.

E como todo e qualquer Sistema Administrativo, também o de Treinamento deverá obrigatoriamente apresentar todas as seguintes fases que compõem o ciclo de desenvolvimento de Sistemas <sup>(1)</sup>.

- I?) Definição do Problema e estabelecimento de prioridades.
- II?) Projeto de Sistemas
- III?) Programação
- IV?) Operação
- V?) Disposição e apresentação dos dados.
- VI?) Feed-back e avaliação.

Desse modo, ainda que pouca importância lhe seja reservada, a avaliação corresponde a uma das fases componentes do ciclo vital dos Sistemas, tornando-se a sua presença imprescindível, e a sua ausência caracterizando o empirismo que lamentavelmente ainda sobrevive em nosso meio empresarial.

---

(1) MC DONOUGH, A. e Garret. L. Sistemas Administrativos. Rio de Janeiro, Zahar, 1974. p. 245.

## 1.2. SISTEMAS - Sistema de Treinamento Empresarial

Considerando que a abordagem sistêmica servirá de linha mestra para todo o desenvolvimento do trabalho, inicialmente foi necessário tecer alguns comentários sobre as conceituações de Sistema e Sistema de Treinamento Empresarial.

### 1.2.1. SISTEMA - Conceito, Implicações sobre a Moderna Teoria das Organizações e Parâmetros.

As conceituações de Sistema, variam relativamente em forma e conteúdo, mas intrinsecamente, ou "Strictu Sensu", apresentam-se com um certo grau de similaridade.

Entende-se Sistema como qualquer entidade conceitual ou física, composta de partes inter-relacionadas, interatuantes, ou interdependentes ou ainda como um conjunto de elementos com um objetivo comum, que interagem continuamente.

A noção de agregado, difere pois, da conceituação de Sistema, pois as partes que compõe o todo, neste caso mantêm-se sem conexão e sem interação, o que não ocorre num Sistema.

A Teoria das Organizações absorvendo a conceituação e as implicações da teoria geral dos Sistemas, vive atualmente um momento afortunado de síntese, procurando explicar a Organização como um Sistema através de seus componentes estruturais e comportamentais, analisando-as em termos de conteúdo, estrutura e movimento.

Assim considerada como um Sistema, a Organização deve apresentar as seguintes características:

- a) É um Sistema aberto interagindo continuamente com o meio ambiente em que se situa, recebendo matéria-prima, pessoas, energia e informações e convertendo-as em produtos ou serviços que são exportados para o meio.
- b) Deve ser concebida como um Sistema com objetivos ou funções múltiplas, que envolvem interações múltiplas com o meio ambiente.
- c) Consiste de muitos subsistemas que estão em interação dinâmica uns com os outros. Portanto, ao invés de analisarmos os fenômenos organizacionais em função de comportamentos individuais, é cada vez mais importante anali-

sar o comportamento conjunto de tais subsistemas.

- d) Tendo em vista que os subsistemas são mutuamente dependentes, mudanças em um deles provavelmente afetarão o comportamento de outros.
- e) A organização existe num ambiente dinâmico que compreende outros Sistemas, exigindo uma resposta dinâmica às mudanças.
- f) Os múltiplos elos entre a Organização e o seu meio tornam difícil a clara especificação das fronteiras de qualquer organização.

Portanto, quando se analisar a Organização em qualquer aspecto, devem ser consideradas todas estas características que permitem identificá-la como um verdadeiro Sistema.

Os parâmetros básicos de um Sistema, largamente difundidos são: entrada, processo e saída. As entradas consistiriam na energia importada para o funcionamento, ou seja, recursos materiais, financeiros e humanos.

O processo manifesta-se como a ação do Sistema para transformar as entradas em Saídas desejadas.

As Entradas e Saídas são comumente denominadas como insumos e produtos do Sistema.

Hã autores que acrescentam aos parâmetros de um Sistema, aquilo que denominam interfaces do Sistema, ou seja, as implicações, as interações do Sistema com outros Sistemas.

Estas interfaces não podem ser deixadas de lado, sob pena de serem invalidados os objetivos que a abordagem sistêmica da organização se propõe.

Outros autores, também acrescentam dois outros parâmetros aos Sistemas, quais sejam as variáveis de ação e as variáveis essenciais.

As primeiras relacionadas com as entradas referem-se às operações mentais ou manuais efetuadas sobre os insumos e as segundas, referem-se às saídas específicas que medem o grau de eficiência de um Sistema.

Estes parâmetros são considerados em linguagem cibernética.

Em síntese, o problema consiste na carência de mecanismos de avaliação, que permitam apreciar o grau de desenvolvimento dos Sistemas de Treinamento, para mantê-los sob constante vigilância, controle e aperfeiçoamento.

Da formulação do problema resulta a definição do objetivo do trabalho, qual seja o de desenvolver uma metodologia básica, que permita avaliar e diagnosticar a situação atual de um Sistema de Treinamento Empresarial, com base num levantamento previamente realizado, em campo.

Os componentes do Sistema serão avaliados e seus pontos críticos apresentados, como também sugeridos mecanismos de ajustagem ou regulagem.

Todo o conteúdo do trabalho, estará voltado à abordagem sistêmica da Organização, subordinando-se portanto aos seus preceitos teóricos.

Nesta introdução do trabalho, pretende-se deixar claro o alto grau de complexidade do tema, dado o seu caráter interdisciplinar, envolvendo conhecimentos de administração, psicologia geral e industrial, pedagogia, sociologia, antropologia cultural, engenharia industrial, teoria geral dos Sistemas e até mesmo da legislação correspondente.

Com isto, se quer afirmar que não se pretende atingir em profundidade cada aspecto multidisciplinar do tema, mas tão somente ater-se à área específica de atuação qual seja a administração e a engenharia industrial, valendo-se de conhecimentos adquiridos nas demais ciências sociais como subsídios valiosíssimos e sem os quais tornar-se-ia impossível discorrer sobre o tema e estabelecer uma análise sistêmica.

Quanto à aplicabilidade da metodologia desenvolvida, procurou-se generalizá-la, e, embora a pesquisa de campo tenha sido realizada em um Empresa de prestação de serviços, é perfeitamente possível a sua adaptação a outros tipos de Organizações produtivas.

Nestes casos far-se-ia uma análise detalhada do produto, ao invés do Serviço, e de seus métodos de fabricação, quando do levantamento das necessidades de treinamento.

### 1.2.2. Sistema de Treinamento Empresarial

Um Sistema de Treinamento é na realidade um Subsistema do Sistema total Empresa.

Comportando-se como um verdadeiro sistema, recebe os insumos, processa-os e transforma-os na saídas objetivadas.

As entradas ou insumos de um Sistema de Treinamento poderiam ser relacionados como os seguintes:<sup>(2)</sup>

- identificação das necessidades de treinamento
- avaliação de desempenho
- condições do mercado de trabalho
- empregados a treinar
- tecnologia

O processo estaria relacionado à programação e execução do treinamento, como também à avaliação dos resultados.

As saídas ou produtos correspondem aos: empregados treinados e às necessidades de treinamento atendidas.

Um aspecto de vital importância diz respeito às interfaces do Sistema, que seriam outros Subsistemas com os quais o treinamento mantém relação de interdependência, influenciando e sendo influenciado.

Estas interfaces seriam as seguintes:

- Recrutamento e Seleção
- Avaliação dos treinados pelos órgãos de lotação
- Acompanhamento do treinamento
- Avaliação de Desempenho
- Aproveitamento de instrutores internos
- Motivação do pessoal
- Chefias
- Empregados

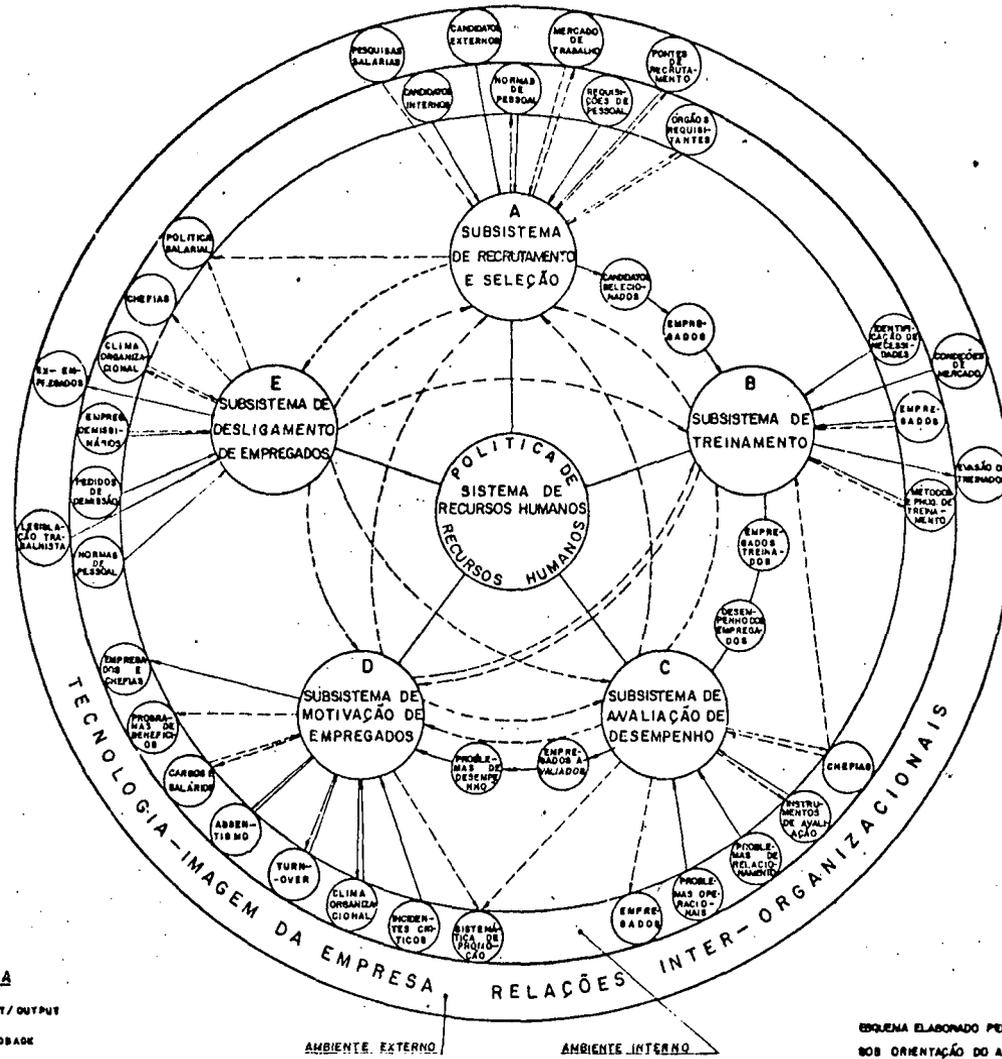
---

(2) BARTH, P. *Administração integrada dos recursos humanos*. Rev. Bras. de Telecomunicações (1):31-34 jan/fev 1978.

Ao modelo sistêmico de Peter Barth, dever-se-ia acrescentar mais duas interfaces que são consideradas de suma importância, quais sejam: - plano de carreira  
promoção e acesso.

A esquematização do modelo de um sistema integrado de recursos humanos, que se apresenta seguir, identifica todos os subsistemas componentes deste Sistema, e dentre eles, o Subsistema de Treinamento empresarial, permitindo uma identificação das entradas (inputs), saídas (outputs), interfaces, de cada subsistema, como também uma fácil visualização das interações que ocorrem entre eles.

UM MODELO (SIMPLIFICADO) DE SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS



### 1.3. ORIGENS E EVOLUÇÃO DA ATIVIDADE DE TREINAMENTO

#### 1.3.1. Evolução Cronológica no Mundo

A preocupação com a formação e aperfeiçoamento da mão-de-obra para fins produtivos, remonta à épocas muito anteriores à fase cognominada da Administração Científica, no início de nosso século.

Mesmo antes de Cristo, são perceptíveis algumas manifestações correlatas à especialização e divisão do trabalho, originando como consequência, a necessidade de treinar a mão-de-obra, em civilizações que primaram pela organização, tais como os babilônios, egípcios, gregos, chineses e macedônios.

O quadro cronológico a seguir, procura apresentar, dentro da história do pensamento administrativo, as principais contribuições de povos ou indivíduos, ao estudo da divisão do trabalho, especialização, adestramento e/ou treinamento da mão-de-obra produtiva.

Entretanto, destaque especial deve ser dado aos trabalhos de Taylor, Gantt, Watt e Soho (Fundição Soho), até o início do século.

## A Cronologia Administrativa

Data Aproximada	Indivíduo ou Grupo Étnico	Principais Contribuições Administrativas.
2100 A.C.	Babilônios (Código de Hamurabi).	Determinações sobre a aprendizagem artesanal.
500 A.C.	Chineses	Reconhecido o princípio da especialização.
350 A.C.	Platão	Enunciado o princípio da especialização.
1500	Sir Thomas More	Apelo à especialização.
1776	Adam Smith	Aplicação dos princípios da especialização aos trabalhos fabris.
1800	James Watt Matthew Boulton Soho (Fundição Soho)	Treinamento de pessoal
1810	Robert Owen New Lanark, Escócia.	Assumida a responsabilidade pelo treinamento dos trabalhadores.
1832	Charles Babbage	Realçada a especialização e a divisão do trabalho.
1900	Frederick Taylor	Administração de pessoal: necessidade reconhecida de adestramento da mão-de-obra.
1901	Henry Gantt	Responsabilidade da administração pelo adestramento dos trabalhadores.
1908	Henry Fayol	Preocupação com a divisão do trabalho; formação dos agentes de Empresas e das indústrias mineira e metalúrgica.
1917/1918	E.U.A 1ª Guerra Mundial	Necessidade de treinamento em massa de pessoal de operação.
1920	E.U.A Skipper	Aparecimento e disseminação do método de treinamento de 4 fases para operários, que deu origem mais tarde, ao TWI.
1940	E.U.A 2ª Guerra Mundial	Aplicação em massa de uma nova técnica de treinamento: o TWI (Training Within Industry). Início do treinamento de Executivos.
1945	E.U.A.	Criação da A.S.T.D. (American Society for training directors) depois transformada em "American Society for training and development."
1947	E.U.A - Gould Academy de Bethel	Aparecimento do "Sensitivity Training" e dos "T" Groups, com raízes nas experiências de Kurt Lewin, em 1930, sobre dinâmica de grupo.
Década de 60	Diversos	Disseminação dos programas de desenvolvimento de executivos.
Meados da Década de 60	E.U.A.	Aparecimento de programas de Desenvolvimento Organizacional e primeiras aplicações.

### A Fundação SOHO

Na "SOHO Engeneering Foundry", da Grã-Bretanha, de Watt, Boulton & Cia, em 1800, teve lugar a uma das primeiras aplicações completas da "Administração Científica", antecipando-se em quase um século à obra de Taylor.

Nesta Fundação aplicou-se métodos científicos de Administração, apesar desta ciência não se encontrar na época, ainda sistematizada e a preocupação com a especialização e o treinamento da mão-de-obra, foi uma das características desta instituição pioneira.

"Assim como o ferreiro nada pode fazer sem o seu martelo, também o patrão nada pode fazer sem o seu trabalhador" constituiu-se no lema desta Fundação.

### A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA e a preocupação com o treinamento da mão-de-obra.

Embora se tenha afirmado que mesmo antes dos trabalhos científicos de Taylor já houvesse uma preocupação histórica com a formação da mão-de-obra empresarial, há uma corrente de pensadores que consideram-no como o primeiro a atribuir à gerência ou administração superior, a responsabilidade básica pela condução das atividades de treinamento.

A necessidade de treinar sempre existiu, e disto decorreu a atividade de treinamento, a princípio desenvolvida pelo próprio empregado que auto-treinava-se, observando o trabalho de seus companheiros ou mestres de oficina.

Taylor, no início deste século, ressaltou a importância da questão que chamou de adestramento científico para os empregados, a fim de que um fluxo normal de produção fosse desenvolvido.

Em seu segundo estudo relativo à Administração Científica, Shop Management, uma vez mais procurou traduzir uma filosofia própria de Administração, partindo do princípio máximo, ou objetivo primordial da Empresa, que seria: pagar salários altos e ao mesmo tempo ter baixos custos de produção. Para tanto, enumera outros postulados, que se constituiriam em meios para atingir tal fim e dentre estes, ressaltou os seguintes:

- 1º) - Os empregados deveriam ser cientificamente colocados nos serviços ou postos em que os materiais e as condições de trabalho fosse cientificamente selecionados, para que as normas pudessem ser cumpridas.
- 2º) - Os empregados deveriam ser cientificamente adestrados para aperfeiçoarem as suas aptidões, e portanto executarem um serviço ou tarefa de modo que a produção normal fosse cumprida.

Ambos os postulados referem-se à seleção e adestramento cientificamente realizados, segundo pensamento de Taylor.

É utilizado o termo adestramento, visto que teria uma conotação um pouco diferente de treinamento.

Reforçando e sintetizando as suas idéias anteriores, Taylor em seus Princípios de Administração Científica<sup>(3)</sup>, voltou a enfatizar a necessidade de treinamento da mão-de-obra e anterior seleção correspondente, em seu segundo princípio de Administração Científica: "Selecionar cientificamente e depois treinar, instruir e desenvolver o trabalhador", enquanto que no passado, ele escolhia o seu próprio trabalho e treinava-se a si próprio o melhor que podia.

No entanto é preciso observar que o sentido atribuído as atividades de treinamento, voltava-se ao objetivo máximo de produzir mais e com melhor qualidade, nesta fase inicial da Administração como ciência.

O próprio Taylor defendia a tese de que os padrões de eficiência dos operários deviam ser estabelecidos por meio da medição da produção numa dada operação e baseado no princípio anteriormente mencionado, afirmava que poderiam alcançar um nível de produção estabelecido cientificamente, desde que fossem selecionados criteriosamente e adestrados no modo mais econômico de realizarem suas tarefas, como também incentivados por um Sistema de pagamento por peça.

O tratamento do treinamento como um "meio" de que a administração da Empresa pôde dispor para atingir suas metas de maior volume de produção, com melhor qualidade do produto final e em con-

---

(3) TAYLOR, F. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo, Atlas, 1966. p. 123.

seqüência maiores lucros, coaduna-se perfeitamente com o pensamento da denominada Escola Clássica de Administração, a qual teve em Taylor e Fayol, os seus expoentes máximos.

Não obstante, este conceito errôneo da mão-de-obra como um fator de produção única e exclusivamente, sobrevive ainda hoje em muitas organizações, as quais fingindo preocupar-se e interessar-se com o treinamento de seu pessoal, objetivando utilizar-se cada vez mais de suas capacidades produtivas, dedicam pouca atenção a realização individual do trabalhador como ser humano dotado de uma tal dignidade, que o torna diferente e acima de qualquer outro fator de produção.

Os mecanismos legais, tais como a Lei Federal nº 6297 de 15 de dezembro de 1975, que prevê a dedução do lucro tributável das pessoas jurídicas, para fins de Imposto de Renda, do dobro das despesas comprovadamente realizadas no período base, em projetos de formação profissional, aprovados anteriormente pelo Ministério do Trabalho, são utilizados por muitas Empresas para o treinamento, sem muitas vezes centrarem suas aspirações no desenvolvimento ou formação do pessoal, mas simplesmente visando a redução do seu lucro tributável (ANEXO I).

As organizações que assim agem, comportam-se como aquelas do início do século ou mesmo antecedentes, cuja concepção tayloriana impedia de pensar em termos de Empresa como uma Organização Social além de produtiva, ou um Sistema Sócio-Técnico, conforme a moderna concepção Sistêmica de Organização.

### 2.2.2. A Evolução do Treinamento no Brasil

O desenvolvimento do treinamento empresarial em nosso país foi expressivamente influenciado pela própria evolução da psicologia industrial, donde torna-se necessário um retrospecto histórico desta ciência para que se possa entender como e porque atingimos o atual estágio em termos de treinamento.

A evolução do sistema educacional também exerceu visível influência sobre o aparecimento de entidades especificamente ligadas ao treinamento empresarial ou seja o ensino técnico.

Os historiadores da psicologia industrial costumam subdividir o seu desenvolvimento aqui no Brasil, em quatro fases distintas:

- 1ª fase: Fase preliminar ou psicométrica
- 2ª fase: Fase Psicotécnica
- 3ª fase: Fase Educacional do treinamento nas organizações.
- 4ª fase: Fase psicossociológica.

A fase psicotécnica corresponde a aplicação da psicologia experimental ao trabalho e aparecimento dos primeiros trabalhos de seleção profissional voltados à adaptação do homem ao trabalho, segundo conceitos taylorianos.

Intimamente relacionadas com o treinamento, estão as 3ª e 4ª fases, sendo que a fase denominada "educacional do treinamento nas Organizações", caracterizou-se pelo treinamento e aperfeiçoamento da mão-de-obra, especificamente dos quadros dirigentes e de chefia, pois concluiu-se que somente a seleção com bases psicotécnicas não era suficiente para se obter o melhor desempenho no cargo. Na fase denominada psicossociológica, é que se despertou para a verdadeira concepção do treinamento como uma atividade integrada a toda a Organização, com fundamentos psicossociais.

Esta fase surgiu em decorrência das experiências francesas e norte americanas que concluíram pela necessidade de evolução na concepção do treinamento.

Suas conclusões acham-se bastante associadas ao desenvolvimento organizacional, estratégia também recentemente adotada nas Organizações.

Enquanto que na fase educacional, que cronologicamente se inicia na década de 50, a grande concentração deu-se em cursos de

relações humanas, liderança, formação de gerentes e TWI (training within industry), a 4ª fase preocupou-se em abordar e ressaltar os seguintes aspectos:

- a) Não basta um recrutamento, seleção e treinamento com métodos eficientes, sem que exista um clima de cultura organizacional favorecendo e apoiando as mudanças propostas por estes mecanismos.
- b) O treinador pode funcionar como agente catalizador de estagnação, evolução ou mesmo revolução.
- c) O homem responsável pelo recrutamento, seleção e treinamento, é na realidade, um agente de mudança, de evolução.
- d) Este homem precisa pois, tornar-se consciente de seu papel como agente de evolução.

O problema levantado nesta fase era o seguinte: fazer evoluir o homem, através do treinamento e a organização ao mesmo tempo.

Colocou-se também em relevo, observações provenientes de sínteses e experiências altamente sofisticadas, dos trabalhos psicossociológicos de Mac Gregor, Crys Arghyris, Blake e Mouton, quais sejam:

- e) Todas as operações de uma organização, inclusive as de Administração de Pessoal e mais particularmente as de recrutamento, seleção, treinamento, promoção, motivação, comunicação etc são influenciadas pela cultura organizacional.
- f) Como existem vários tipos de cultura organizacional (paternalista, autoritária, diplomática, etc) existem várias maneiras de recrutar, selecionar e treinar.
- g) Sendo assim, se quisermos mudar e evoluir uma Organização, temos que agir sobre a sua cultura.
- h) Isto só poderá ser conseguido através de estratégias de Desenvolvimento Organizacional, em que os próprios dirigentes se empenham na mudança.

Estas foram as maiores contribuições da psicologia industrial para desenvolvimento do treinamento empresarial em nosso país.

No que se refere ao sistema educacional brasileiro, foram muitas as decisões que vieram em favor do ensino profissional e indiretamente do treinamento empresarial.

O momento atual do treinamento em nosso país é bastante controvertido, porquanto vamos encontrar Organizações vivenciando a fase psicossociológica, a par de um grande número delas encontra-se ainda em plena fase inicial ou psicométrica.

O quadro cronológico a seguir, relaciona as principais contribuições da Psicologia Industrial e do Sistema Educacional Brasileiro à evolução histórica do treinamento no Brasil.

## Evolução Histórica do Treinamento no Brasil

Data	Acontecimento
1909	Criação das Escolas de Aprendizes de Artífices
1920	Industrialização das Escolas de Aprendizes de Artífices
1922	Projeto "Fidelis dos Reis" - Ensino profissional extensivo a todas as classes sociais.
1924	Engº suíço Roberto Mange introduz a aplicação dos princípios de psicotécnica na Escola Profissional de Mecânica do Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo.
1928	Organização do 1º laboratório de psicotécnica na "Estrada de Ferro Sorocabana" pelo Engº R. Mange.
1930	Início da formação profissional na própria empresa - aplicação pela 1ª vez de métodos e técnicas de formação adotadas pelas Estradas de Ferro alemãs. Criação do Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT).
1932	Criação do Deptº de Ensino Profissional em substituição à Inspeção de Ensino Profissional - Início da expansão do ensino industrial.
1937	Introdução pela 1ª vez, na Constituição, de disposições relativas à educação profissional, inclusive quanto à cooperação entre a Indústria e o Estado.
1938	Implantação de cursos de aprendizagem nos estabelecimentos industriais.
1939	Decreto-Lei nº 1238 - Prevê a criação de cursos para trabalhadores da Indústria.
1942	Decreto-Lei nº 4048 - criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI).
1945	Criação pelo DASP (Deptº Autônomo de Serviço Público) de curso especial sobre seleção, orientação e readaptação profissional - Contratação do famoso psicólogo Mira y Lopez.
1946	Criação do Serviço de Orientação e Seleção Profissional do Serviço Nacional do Comércio (SENAC) sob a responsabilidade de Leon Walther e Pierre Weil.
1947	Aparecimento do ISOP (Instituto de Seleção e Orientação Profissional) vinculado à Fundação Getúlio Vargas e organizado pelo Prof. Mira y Lopez.
1955	Inicia-se um período de preocupação com o treinamento de supervisão de 1ª linha.
1959	Lei nº 3552 que transforma os objetivos dos antigos cursos básicos industriais, dando-lhes maior autonomia.
1967	Inicia-se a fase de desenvolvimento da alta e especialmente, média gerência, a qual perdura até nossos dias.
1974	Criação do P.N.T.E (Programa Nacional de Treinamento de Executivos).
1975	Lei Federal nº 6297, de 15 de dezembro de 1975, que prevê a dedução do lucro tributável das Empresas do dobro das despesas realizadas em projetos de formação profissional. (ANEXO I).
1976	Decreto nº 77.362 de 1º de abril de 1976 institui o Sistema Nacional de Formação de mão-de-obra, junto ao Ministério do Trabalho, com o objetivo de coordenar e supervisionar as atividades de formação de mão-de-obra no país.

## CAPÍTULO II

A METODOLOGIA UTILIZADA

## 2.1. DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA

As etapas que compreendem a metodologia utilizada são as seguintes:

## 2.1.1. Análise da Teoria do Treinamento

Este capítulo, elaborado como ponto de referência e fundamentação teórica do trabalho, teve como fontes de informações as opiniões e as conceituações de autores, pesquisadores, empresários e entidades diretamente vinculadas à área de treinamento empresarial, sempre dando margem à algumas interpretações e conclusões pessoais.

A análise apresentada aborda os seguintes temas:

1. Educação, treinamento e tecnologia educacional.
2. Conceituações de Treinamento: a concepção tradicional e a moderna concepção de treinamento; o treinamento e o desenvolvimento organizacional.
3. Treinamento, formação, aperfeiçoamento e desenvolvimento de pessoal.
4. Estabelecimento dos objetivos, filosofia e políticas de treinamento.
5. Um modelo sistêmico das atividades de treinamento.  
Fluxograma Geral
6. Levantamento ou diagnóstico das necessidades de treinamento.
7. Tipos ou formas de treinamento e sua utilização.
8. Planejamento e elaboração dos programas de treinamento.
9. Técnicas de treinamento: Vantagens, desvantagens e aplicação.
10. O órgão responsável pelo treinamento: sua posição na estrutura organizacional, atribuições e integração com as demais unidades.
11. Interação entre o Treinamento e diversos subsistemas:
  - 11.1. O plano de carreira e a sistemática de promoção e acesso.
  - 11.2. A avaliação de desempenho.

- 11.3. A descrição de cargos e funções.
- 11.4. O processo de recrutamento e seleção.
- 11.5. O clima e a cultura organizacional.

- 12. Registro de pessoal qualificado para ministrar treinamento, de pessoal treinado na Empresa e cursos oferecidos no mercado.
- 13. Fatores motivacionais do treinamento e fontes de resistência.
- 14. A avaliação do Treinamento: tipos, instrumentos e prazos de avaliação.
- 15. Análise da rentabilidade dos programas de treinamento.

#### 2.1.1. A coleta de dados em campo

Visando atender-se aos itens propostos no Modelo Teórico, foram utilizados os seguintes métodos de coleta de dados:

##### 2.1.2.1. Observação Direta

Apesar de bastante subjetivo, a grande valia deste método deve-se ao fato de que por se tratar de um tema estritamente correlato às ciências sociais, apresenta-se como uma valiosa ferramenta a obtenção de informações, via canais informais, muitas vezes com maior fidedignidade que os demais métodos utilizados.

Observando o comportamento, as reações do indivíduo e o próprio clima, acrescenta-se uma quantidade de valiosas informações ao trabalho.

##### 2.1.2.2. Levantamento de dados gerais da Empresa.

Tendo como justificativa a abordagem sistêmica dada ao trabalho partiu-se do princípio que seria vital o conhecimento do sistema total (Empresa) em termos gerais, para que se tivesse uma idéia das prováveis inter-atuações deste ambiente sobre o subsistema de treinamento e vice-versa-

Foram coletados os seguintes dados que constam do ANEXO II:

- Nome da Empresa e endereço.
- Rápido histórico
- Forma jurídica
- Ramo industrial
- Capital social
- Faturamento nos últimos 3 anos.
- Especificação dos serviços que presta (ou produtos que fabrica).

- Número total de empregados.
- Objetivos gerais da Empresa.
- Filosofia de Administração adotada.
- Organograma Geral (ANEXO III).

#### 2.1.2.3. Levantamento de dados relativos à Administração de Pessoal.

Estes dados específicos à Administração de Pessoal que foram coligidos são os que se seguem e constam dos ANEXOS IV e V.

- Lotação de Pessoal por Diretoria
- Plano de Carreira (modelo)
- Plano de Classificação de Cargos (modelo).
- Descrição e Avaliação de Cargos
- Sistemática de Promoção e Acesso.
- Sistemática de Recrutamento e Seleção.
- Sistemática de Avaliação de Desempenho.
- Admissões totais anuais (últimos 3 anos).
- Demissões totais anuais (últimos 3 anos) e principais causas.
- Índices de absenteísmo e principais causas.
- Registro de acidentes de trabalho e principais causas determinantes.
- Índices de "turn-over" ou rotação de pessoal, registrando se as principais causas.

#### 2.1.2.4. Levantamento de dados específicos de treinamento.

Solicitou-se as seguintes informações:

- Demonstrativo físico-financeiro das atividades de treinamento nos últimos 3 anos, por unidades (Departamentos) organizacionais, (ANEXO VI).
- Funcionograma do Órgão de Treinamento. (ANEXO VII).

#### 2.1.2.5. Outros dados necessários.

Consideramos indispensáveis algumas informações relativas ao produto ou serviço; sua imagem junto ao consumidor e métodos de produção, levantados junto a Diretoria Técnica da Empresa, quais sejam: (ANEXO VIII).

- Opinião generalizada do consumidor ou usuário com relação

- à qualidade do produto ou serviço oferecido pela Empresa.
- Grau de suficiência no atendimento ao mercado.
- No caso de insuficiência, quais as causas determinantes.
- Possibilidade de expansão ou desenvolvimento nos produtos ou serviços ofertados.
- Planos futuros com relação aos produtos ou serviços.
- Óbices que se apresentam à consecução dos planos.
- Métodos de produção: constatar se apresentam-se como ideais ou poderiam ser simplificados.
- Processo produtivo delineado por operação em documentos específicos ou não.
- Existência ou não de tempo padrão para as operações produtivas.
- Existência ou não de estudos para racionalização de métodos de produção.
- Grau de utilização dos equipamentos atuais e planos de aquisição de novos equipamentos.
- Estágio de modernização dos Equipamentos (mecanizados ou automatizados).

#### 2.1.2.6. Coleta de informações referentes ao Sistema de Treinamento.

Para se avaliar até que ponto um Sistema vem atingindo aos objetivos e metas a que se propõe, mister se faz ouvir as pessoas envolvidas com este Sistema.

Para tanto elaborou-se entrevistas e questionários assim dirigidos:

A - Entrevistas com a direção da Empresa.

Estas entrevistas baseiam-se num questionário previamente elaborado e que consta do anexo com o título Questionário Tipo A (ANEXO IX), e embora não tenham sido aplicados constam da metodologia proposta.

B - Entrevistas com as chefias da Empresa.

As chefias estão diretamente envolvidas com as atividades de treinamento e para ouvi-las elaborou-se o questionário anexo ao trabalho, o questionário Tipo B (ANEXO X).

C - Entrevista com os responsáveis pelo Órgão de Treinamento.

Da mais alta significação, este tipo de entrevista estruturada no questionário anexo Tipo C (ANEXO XI), objetiva ouvir os res -

ponsáveis pelas atividades de treinamento sobre o atual Sistema, seus planos futuros e aspectos que consideram nevrálgicos no Sistema.

#### D - Questionários dirigidos a uma amostra de pessoal treinado

Estes questionários têm a finalidade de coletar a reação dos treinados com relação ao Sistema, e servir como referência em termos comparativos às entrevistas realizadas.

Conforme constam dos ANEXOS XIII e XIV estes questionários são de dois tipos:

Questionário tipo I - dirigido ao pessoal com nível de instrução correspondente ao 1º Ciclo do 1º grau ou seja, ao antigo curso primário.

É um questionário de tipo fechado, contendo resposta objetivas pré-determinadas, de fácil interpretação e o empregado selecionado precisará apenas assinalar uma ou mais respostas alternativas.

Questionário tipo II - de caráter mais subjetivo embora contenha algumas questões com respostas fechadas, este questionário exige um maior grau de escolaridade para o seu preenchimento e é dirigido portanto ao pessoal com nível de instrução superior ao 1º ciclo do 1º grau.

Aos questionários anexou-se uma página inicial contendo explicações sobre os objetivos do trabalho e motivando o empregado a respondê-lo com lealdade.

Esta página explicativa corresponde ao ANEXO XII.

#### 2.1.3. A Amostragem.

Utilizou-se a amostragem aleatória simples, para determinação da amostra necessária à aplicação dos Questionários tipo I e tipo II, sendo os elementos sorteados através de uma tabela de números aleatórios.

Como não foi possível obter informações atualizadas sobre o parâmetro estatístico considerado para efeito do cálculo do tamanho da amostra, qual seja, a escolaridade, optou-se pela aplicação dos questionários em uma amostra piloto inicial, donde foram retirados os valores estimados da média ( $\bar{X}'$ ) e desvio padrão ( $S'$ ).

A amostra piloto composta por 50 elementos, permitiu o cálculo do tamanho real da amostra necessária ao estudo.

A população correspondia a todos os empregados lotados somen

te na Agência Central da Empresa, excluindo-se a diretoria, as chefias e o pessoal lotado no Órgão de Treinamento, por serem objetos dos Questionários tipos A, B e C, que deveriam servir de base às entrevistas pessoais.

Portanto da lotação de pessoal correspondente a 556 empregados, retirou-se 52 que ocupavam funções de diretores e chefes ou estavam lotados no Órgão de Treinamento, reduzindo-se a população para 504 empregados.

A participação relativa de cada Diretoria e Gabinete da Presidência na amostra piloto, foi feita em função da lotação de cada uma delas, excluindo-se naturalmente os diretores e chefes, sobre a lotação total.

Deste modo considerou-se:

$N$  = população (pessoal lotado na Agência Central).

$N_p$  = amostra piloto

$N_1$  = lotação da Diretoria Administrativa

$N_2$  = lotação da Diretoria Financeira

$N_3$  = lotação da Diretoria Técnica

$N_4$  = lotação da Diretoria Operacional

$N_5$  = lotação do Gabinete da Presidência

$n_{p_1}$  = parcela da amostra piloto correspondente à Diretoria Administrativa.

$n_{p_2}$  = parcela da amostra piloto correspondente à Diretoria Financeira.

$n_{p_3}$  = parcela da amostra piloto correspondente à Diretoria Técnica

$n_{p_4}$  = parcela da amostra piloto correspondente à Diretoria Operacional

$n_{p_5}$  = parcela da amostra piloto correspondente ao Gabinete da Presidência.

$n$  = tamanho da amostra aleatória simples.

$$\text{Como } N = \sum_{i=1}^5 N_i$$

$$n_p = \sum_{i=1}^5 n_{p_i}$$

Sendo que se  $n > n_p$  seria necessário completar a amostra piloto até  $n$  ser atingido.

Como obteve-se um  $n < n_p$  não foi preciso completá-la.

A participação de cada Diretoria e do Gabinete da Presidência, na amostra piloto foi obtida pela fórmula:

$$n_{pi} = \frac{N_i}{N} \times n_p$$

As lotações correspondentes as Diretorias e Gabinete, retirados os elementos pelo Questionário, foram as seguintes:

$N_1 = 143$  elementos

$N_2 = 92$  elementos

$N_3 = 152$  elementos

$N_4 = 44$  elementos

$N_5 = 93$  elementos

Obtendo-se portanto:

$n_{p1} = 14$  elementos

$n_{p2} = 9$  elementos

$n_{p3} = 15$  elementos

$n_{p4} = 4$  elementos

$n_{p5} = 9$  elementos

Dos 50 questionários distribuídos aleatoriamente, somente 34 foram devolvidos, negando-se os demais a entregarem alegando várias justificativas.

Anulou-se 1 dos 34 questionários, por apresentar apenas as 6 primeiras respostas.

A amostra piloto retirada de uma população normalmente distribuída, apresentou média ( $\bar{X}'$ ) igual a 11,2 e desvio padrão ( $S'$ ) correspondente a 2,488 anos.

O tamanho da amostra real foi determinado através da fórmula:

$$n = \left( Z \frac{1+\alpha}{2} \cdot \frac{S'}{e_0} \right)^2$$

onde  $Z$  = normal reduzida

$S'$  = desvio padrão estimado

$\alpha$  = confiança

$e_0$  = erro relativo à média estimada ( $\bar{X}' = 11,2$ )

Tomando-se o erro relativo à média estimada como 8%,  $e_0$

será portanto igual a 0,896 e confiança igual a 95% teremos:

$$n = \left( Z_{0,975} \cdot \frac{2.488}{0,896} \right)^2$$

$$n = (1,96 \cdot 2,777)^2 = 29,624 \approx 30$$

Portanto obteve-se uma amostra de 30 elementos, com uma confiança de 95% e erro relativo ao parâmetro estimado ( $\bar{X}'$ ) de 8%.

#### 2.1.4. Tabulação dos Questionários e Entrevistas.

Durante a aplicação das entrevistas, deparou-se com o problema das chefias não poderem atender no momento, em função das suas atividades e a única solução, após algumas entrevistas realizadas, (a apenas sete) foi aplicar-se a técnica do questionário, apesar da intenção inicial de não o fazê-lo.

Os questionários foram tabulados considerando-se o aspecto quantidade e qualidade das respostas, como significativas ou não.

O número de respostas a cada questão e o correspondente valor percentual sobre o total constam da tabulação.

Com relação ao Questionário Tipo C, dirigido ao pessoal do Orção de Treinamento, em decorrência de uma série de problemas surgidos, aplicou-se somente um questionário, sendo as respostas listadas junto com as demais tabulações.

Dos Questionários Tipo A distribuídos não se obteve as informações por não terem sido aplicadas as entrevistas.

Dos Questionários Tipo B, destinados às chefias, correspondentes a um total de 39, foram preenchidos e devolvidos 27.

Do cômputo total de chefias da Agência Central, excluem-se chefe da Divisão de Recrutamento, Seleção e Treinamento, objeto do Questionário Tipo C, e o chefe do CPD, por ser o professor orientador do Trabalho.

Foram ouvidas, dessa forma 73% das chefias, embora a metodologia previsse a sua totalidade.

#### 2.1.5. Avaliação e Diagnóstico do Sistema de Treinamento.

Tomando-se como referência básica, os dados coligidos através da observação direta, levantamentos gerais e específicos, respostas dos questionários Tipos I e II, B e C, realizou-se a avaliação do Sistema de Treinamento da Empresa, objeto da pesquisa de campo, dando ênfase especial à determinação do grau de aceitação do Sistema tanto por parte das chefias, quanto pelo pessoal treinado.

O diagnóstico do Sistema é apresentado com as limitações de correntes de uma série de problemas enfrentados durante a aplicação da pesquisa de campo, motivos de comentário no capítulo final do trabalho.

#### 2.1.6. Conclusões, Recomendações e Limitações do Trabalho.

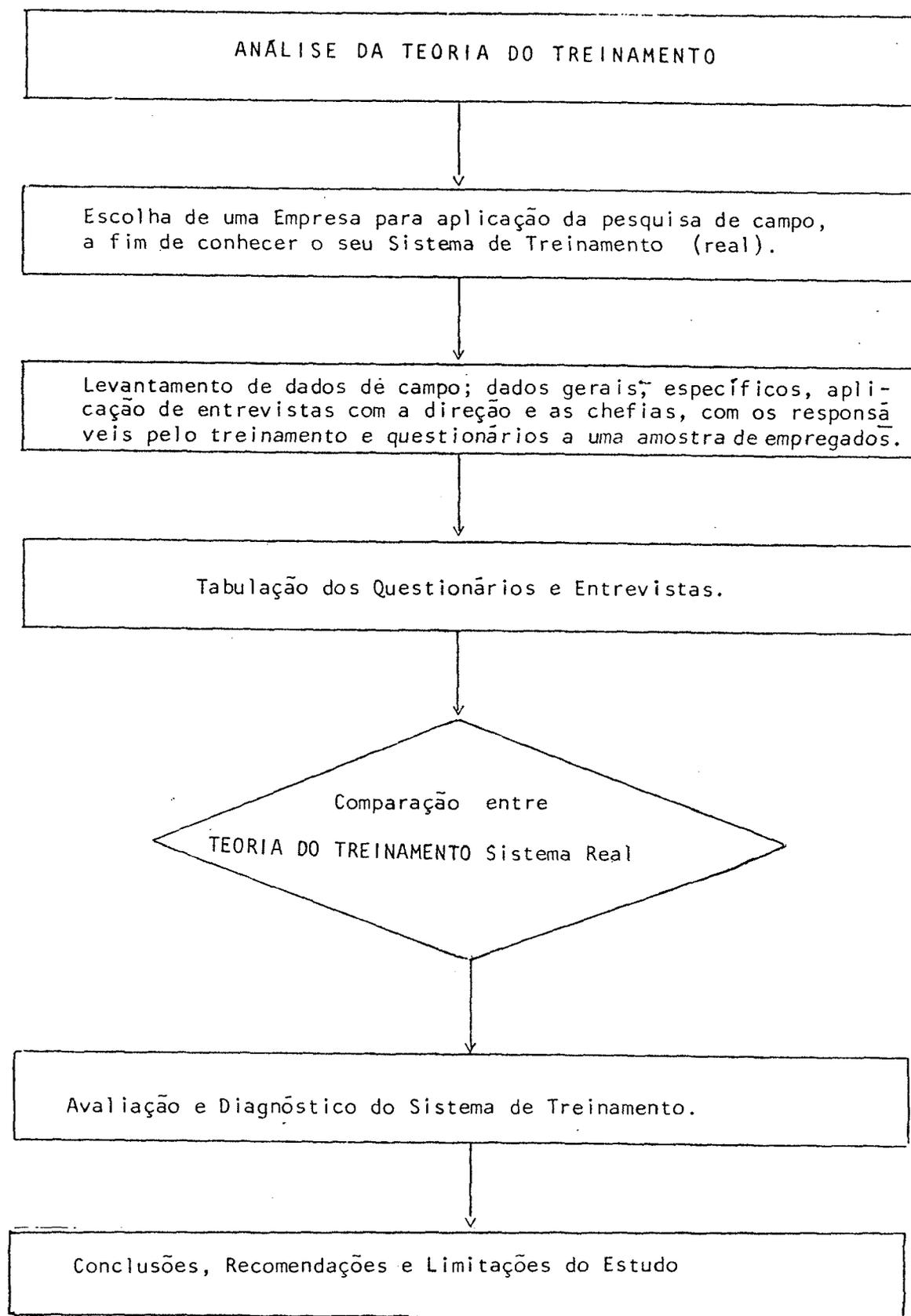
De posse da avaliação e diagnóstico do Sistema, apresentou-se as conclusões e recomendações do trabalho, estas últimas sob a forma de sugestões à Empresa, de medidas corretivas ou de regulação de seu Sistema de Treinamento.

Procurou-se ainda apresentar e justificar as limitações do trabalho.

#### 2.2. Fluxograma Geral da Metodologia

A metodologia pode ser representada pelo seguinte fluxograma geral:

## FLUXOGRAMA GERAL DA METODOLOGIA



## CAPÍTULO III

## ANÁLISE DA TEORIA DO TREINAMENTO

## 3.1. EDUCAÇÃO, TREINAMENTO E TECNOLOGIA EDUCACIONAL

Uma das preocupações constantes de Administradores de Pessoal e estudiosos do assunto, é estabelecer o campo de atuação da Educação e do Treinamento.

Este tema vem sendo objeto de muitas polêmicas, havendo duas correntes distintas de pensamento: uma que subverte o treinamento como parte da Educação do ser humano e outra que não identifica o treinamento como inerente ao processo educativo.

Dentre os que consideram o Treinamento Empresarial como um processo educativo destaca-se John Dewey, famoso educador pragmático norte-americano, o qual defende a tese de que o processo educativo é uma contínua reconstrução de experiência pessoal de quem aprende algo<sup>(4)</sup>. Sendo assim o homem participa continuamente de um processo auto-educativo, quer pela observação, prática ou estudo das coisas da vida.

Segundo esta filosofia deweyana, a reconstrução de experiências individuais, pode se dar das seguintes maneiras:

- a) Ensaaios em laboratórios
- b) Meios práticos e analíticos para descobrir verdades técnicas e científicas;
- c) Fundamentações de uma teoria;
- d) aplicação de teorias científicas à Indústria, ao Comércio e à Agricultura.

Dentro deste pensamento, é impossível dissociar-se, na prática, a educação como um processo global, do processo de treinamento empresarial.

Outro renomado estudioso do assunto, o professor Tomás Villanova Monteiro Lopes<sup>(5)</sup>, da Fundação Getúlio Vargas, acredita que

---

(4) CARVALHO, A.V. Desenvolvimento de Recursos Humanos na Empresa. São Paulo, Pioneira, 1974. p.3.

(5) LOPES, T.V. Problemas de Pessoal na Empresa Moderna. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1962. p.188.

o treinamento constituiu-se numa educação especializada, segundo a corrente do consagrado Milton Hall, técnico americano especialista' em Administração de Pessoal, o qual identifica o treinamento como um processo educativo com finalidade de preparar o indivíduo para a eficiência no trabalho.

Dentre os autores que não identificam a formação profissional realizada dentro da Empresa com o processo puramente educativo, pode-se citar o professor Rui Aguiar da Silva Leme, catedrático da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, o qual ressalta que, enquanto o treinamento prepara o indivíduo para um cargo específico, a Educação prepara-o para enfrentar o mundo e seus problemas gerais<sup>(6)</sup>.

Esquece-se no entanto, o referido professor de que esta preparação ao cargo, implica em um processo educativo, naturalmente restrito a este objetivo específico.

Acredita-se haver uma nítida interrelação entre a Educação e o treinamento, salientando no entanto as distinções entre um e outro, sendo o treinamento limitado em seu escopo, envolvendo somente o aprendizado que está diretamente relacionado com o desempenho' do trabalho<sup>(7)</sup>, enquanto que a Educação atinge um escopo geral com abrangência total sobre o indivíduo.

Neste caso o treinamento empresarial constituir-se-ia numa forma específica de Educação.

Considera-se esta abrangência ampla da Educação, subdividida em macro e micro educação.

A macroeducação seria o somatório de todas as influências que concorrem para a socialização da pessoa, desde as pequenas influências da comunidade até a aprendizagem nos sistemas escolares formais.

Já a microeducação envolveria somente a educação formal, recebida através dos Sistemas escolares.

Analisando-se esta última subdivisão, verifica-se que seus resultados são mais a longo prazo, enquanto que o treinamento deverá apresentar resultados se não quase imediatos, pelo menos a médio prazo.

---

(6) LEME, R.A. Educação Técnica e Industrialização. São Paulo, Forum Roberto Simonsen, 1974. p.52.

(7) LIPPITT, G. et alii. Optimizing Human Resources. Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company, 1976.

Com referência ao tema em questão, assim se manifestou o Congresso Internacional de Administração realizado em Istambul, Turquia, em 1953:

Educação - Refere-se a todos os processos pelos quais uma pessoa adquire uma compreensão do mundo, bem como aptidões para lidar com seus problemas.

Treinamento - Refere-se a parte da Educação de uma pessoa, à qual, quer conduzida na escola ou não, antes ou depois do emprego, ajuda tal pessoa a bem desempenhar suas tarefas profissionais.

Portanto, segundo estas conceituações, internacionalmente aceitas, a Educação objetiva desenvolver integralmente a personalidade, enquanto que o treinamento visa integrar o indivíduo ao seu trabalho, mas ambas apresentam um contexto comum dentro do processo educativo.

Em termos sistêmicos, significa afirmar-se que a Educação seria o Sistema Global, enquanto o treinamento um de seus Subsistemas componentes, correspondente a educação especializada ou técnica.

### Tecnologia Educacional

O treinamento na verdadeira acepção da palavra, não poderá prescindir dos recursos oferecidos pela pedagogia moderna, incluindo as mais recentes teorias de aprendizagem e instrução.

A instrução entendida como o vocábulo usado para indicar a educação que geralmente é ministrada mediante processos formais e institucionalizados, antes ou após a adoção de uma profissão.

A instrução portanto passa a constituir-se em treinamento ou educação técnica, quando prepara o ser humano para o trabalho que irá desempenhar<sup>(8)</sup>.

A aprendizagem considerada em termos de mudanças comportamentais, de hábitos e atitudes, para o treinamento deve ser compreendida em função de todas as teorias que procuraram explicitar o seu processo: teorias behaviorista, gestáltica, freudiana, funcionalista, de modelos matemáticos, pois o treinamento envolve o homem como um todo, quer fisiológico, biológico, psicológico e neurofisiológico.

---

(8) CARVALHO, A.V. *op.cit.* p.5.

A tecnologia educacional, expressão que nos últimos 20 anos tem sido bastante ouvida nos setores educacionais, surgiu historicamente de dois grandes movimentos: o movimento da instrução programada e o movimento dos recursos audiovisuais, vindo acompanhar o desenvolvimento ocorrido nos setores das comunicações, de informações, da administração, da aprendizagem e instrução, do controle industrial e controle do próprio processo educacional.

A utilização de conceitos de todos os setores mencionados e mais especificamente das três grandes áreas: comunicações e informações; administração, operação, manutenção e controle de projetos; e teorias da aprendizagem e instrução, formam o que denominou-se tecnologia educacional.

Este movimento recente veio inovar o sistema educacional e o treinamento vem adotando esta tecnologia para por em ação os seus programas com êxito.

A visão sistêmica do movimento, caracteriza-se pela abordagem e utilização conjunta de uma gama de teorias inerentes as áreas já mencionadas.

Dentro da utilização dessa tecnologia, encontram-se instrutores ou treinadores que enfatizam mais a teoria da aprendizagem, enquanto outros procuram a valorização dos meios sejam estes recursos audiovisuais, ou cursos de teleducação e outros mais, enfatizam a administração e controle<sup>(9)</sup>.

O importante é a utilização constante deste mecanismo no treinamento empresarial, como uma estratégia constante de implementação e desenvolvimento do processo educacional.

Com seu auxílio, consegue-se a nível de metodologia do ensino, as situações de participação, de dinâmica de grupo, de técnicas de mudanças comportamentais e de atitudes, permitindo também uma extensão da escola à empresa, através dos módulos de instrução planejada ou programada.

---

(9) OLIVEIRA, J.B. *Tecnologia Educacional: Uma Visão Sistêmica* O Executivo.  
Porto Alegre: 4-6. jul/ago/set de 1975.

### 3.2. CONCEITUAÇÕES DE TREINAMENTO: A concepção tradicional e a moderna concepção de treinamento; o treinamento e o desenvolvimento organizacional.

Um passo fundamental para o desenvolvimento de um Sistema de Treinamento Empresarial, é colocar em questão o problema da conceituação de treinamento.

Na prática, observamos que as Organizações dividem-se em três categorias distintas:

- Empresas que adotam um conceito tipicamente tradicional ou arcaico de treinamento;

- Empresas que já evoluíram neste aspecto, e adotam um conceito moderno de treinamento, porém desconhecem as estratégias e a contribuição do Desenvolvimento Organizacional.

- E finalmente, as Organizações de vanguarda voltadas para o futuro, que implantaram ou adaptaram os seus Sistemas de Treinamento em concomitância com as estratégias de Desenvolvimento Organizacional.

Serão analisadas pois, as implicações de cada uma das conceituações de treinamento empresarial.

#### O Conceito Tradicional

As Organizações que ainda mantêm um estilo tradicional de administrar, encaram o treinamento como o desenvolvimento de um processo sensomotor, ou mais especificamente, como um processo de desenvolvimento de aptidões do indivíduo para a execução de determinada tarefa ou atividade profissional definida<sup>(10)</sup>. Entendendo-se com isto que o treinamento objetiva limitadamente, desenvolver destreza no manuseio de ferramentas e de materiais, e conhecimento das máquinas e operações desempenhadas pelo empregado.

É um conceito econômico da atividade de treinamento, tipicamente tayloriano que caracterizou as primeiras manifestações a Administração Científica no início do século.

---

(10) FONTES, L.B. Manual do Treinamento na Empresa Moderna. São Paulo, Atlas, 1975. p.11.

Dentro desta ótica limitada, o treinamento confunde-se com o adestramento, embora existam autores que ainda acrescentam uma particularidade ao adestramento, qual seja o fato de que este restringe-se a aquisição de conhecimentos de tarefas e operações que se caracterizam pela simplicidade e desnecessidade de conhecimentos adjetivos.

Essas Organizações, se traçarmos um paralelo com a evolução cultural da humanidade, podem ser consideradas como primitivas, com referência ao enfoque dado às atividades de treinamento, que não sendo caracterizadas isoladamente, como se verá em um item específico do trabalho, refletem a própria cultura ou personalidade organizacional.

Para elas, treinar é adestrar a mão-de-obra a fim de produzir mais e com melhor qualidade, relegando totalmente as preocupações com o desenvolvimento de habilidades intelectuais ou comportamentais do indivíduo para com o grupo em que trabalha e para com a Organização.

Outrossim a auto-realização e a satisfação do empregado são virtualmente desprezados.

Um segundo tipo de Organização, ainda dentre as que conceituam o treinamento de um modo tradicional, compreenderiam aquelas que, embora já manifestem alguma preocupação com a modificação de hábitos e atitudes comportamentais do indivíduo, o fazem inadequadamente, pensando somente no cargo que este indivíduo ocupa.

Para estas Organizações treinamento nada mais seria do que aquilo que os dicionários definem como submeter-se ou ser submetido a instrução, adestramento, exercício regular, como também formar hábitos ou comunicar competência através de ensino, adestramento, . . .

Consideram o treinamento como um processo pelo qual as técnicas, habilidades, atitudes e orientação são aprendidas congruentes a uma particular função<sup>(11)</sup>.

A conotação conservadora do treinamento neste caso, caracteriza-se pelo fato de que aceita-se "a priori", a organização como ela é e tenta-se moldar os indivíduos a ela e não existe a ênfase no comportamento voltado ao processo inter e intragrupal.

---

(11) BENNIS, W.G. Desenvolvimento Organizacional: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo, Blucher, 1972. p.82.

Os resultados que advêm desta falsa conotação, não repercutirão favoravelmente no desenvolvimento do Sistema Total Empresa.

O Subsistema de treinamento, se é que pode-se neste caso assim denominá-lo, estaria preocupado somente com modificações nas funções, sempre procurando adaptar os elementos humanos às mesmas.

As organizações que assim reagem, comportam-se pensando exclusivamente no seu Subsistema técnico, relegando o Subsistema Social.

### O Conceito Moderno

As Organizações que adotam o moderno conceito de treinamento, consideram-no como um conjunto de atividades que tem no emprego do centro de sua ação, visando aumentar-lhe a produtividade, capacitá-lo, integrá-lo ao ambiente de trabalho, proporcionando-lhe realização pessoal e bem estar social.

As estruturas tradicionais da sociedade industrial estão hoje em dia, totalmente superadas e disto advêm a própria evolução do pensamento puramente econômico e produtivo do treinamento, para um de caráter econômico-social.

A valorização do homem como ser emocional e social em contraposição ao conceito tayloriano, decorre da experiência das correntes psico-sociais de Administração, iniciadas com a famosa experiência de Hawthorne, e os estudos realizados pelo grande pensador Elton Mayo na década de trinta.

A contribuição dos denominados sociólogos da organização para a expansão do conceito de treinamento é realmente notável.

Alertando-nos para o fato de que na indústria e em outras situações humanas, o administrador lida com grupos humanos bem entrelaçados e não com uma horda de indivíduos, e que o desejo que tem o homem de ser constantemente associado em seu trabalho, a seus companheiros, é uma forte, senão a mais forte característica humana<sup>(12)</sup>, Mayo deixa-nos visível que o sucesso de uma Organização é altamente dependente da forma com que ela cuida de sua administra-

---

(12) MAYO, E. The Social Problems of an Industrial Civilization. Londres, Routledge and Kegan Paul, 1949. p.99.

ção dita informal, que ocorre dentro dos grupos sociais ou equipes de trabalhos que a produtividade é função das atividades e dos comportamentos dos operários como membros do grupo social e ainda, que um trabalhador tratado humanamente e treinado técnica e comportamentalmente oferecerá um resultado além da expectativa comum.

Portanto, a preocupação da Organização em desenvolver o homem social, integrando-o ao seu ambiente, indiscutivelmente deve ser associado a preocupação com o treinamento puramente técnico ou funcional.

Destaca-se também a contribuição dos psicólogos sociais que procuraram mostrar o empregado como um ser emocional e único, ao mesmo tempo que reage como membro do grupo social.

Para eles é sumamente importante o sentimento de realização pessoal e profissional, o auto-desenvolvimento e alcance às aspirações em todos os níveis.

Há autores que expressam visivelmente a conceituação moderna a que nos referimos, identificando o treinamento como toda e qualquer atividade que vise à qualificação do pessoal de uma Empresa, desde os diretores executivos até os executores de mercadorias ou serviços, entendendo-se esta qualificação não apenas como a sua capacitação para a execução do trabalho, mas também a integração do mesmo no espírito da Empresa e a sua motivação no grupo de trabalho<sup>(13)</sup>.

O interesse nestes tipos de Empresas nos chamados treinamento em relações humanas ou mesmo comportamentais, coloca-se no mesmo nível da sua preocupação com o treinamento puramente funcional.

Não os tão disseminados enlatados que se denominam de relações humanas, mas que na realidade fornecem informações breves sobre comunicações e relações públicas, muitas vezes.

Outros defensores da concepção moderna de treinamento, acrescentam ainda que o mesmo não deve resumir-se em preparação técnica e comportamental da mão-de-obra com caráter imediatista, mas voltado a criação e desenvolvimento de lideranças futuras, pois a Empresa como outras instituições sociais, deve preocupar-se com a formação de seus próprios líderes, nos diferentes níveis e especia-

---

(13) TOLEDO, F. Administração de Pessoal (Desenvolvimento de Recursos Humanos). S. Paulo, Atlas, 1976. p.94.

lizações de suas atividades.

A conceituação moderna extrapola os objetivos do treinamento para além do Sistema Empresa, atingindo o meio ambiente ou comunidade em que esta Empresa se insere, pois como um processo social positivo, permite que os indivíduos habilitando-se, ascendam na posição profissional e social, lucrando com isto a comunidade, porque vê atingido o seu desejo de melhoria do padrão de vida dos grupos que a compõe<sup>(14)</sup>.

### O Treinamento e o Desenvolvimento Organizacional (D.O)

Para estabelecer-se um confronto entre o treinamento empresarial e a filosofia do desenvolvimento organizacional, necessita-se inicialmente conceituar o desenvolvimento organizacional.

Genericamente pode-se afirmar que o desenvolvimento organizacional é um esforço planejado que abrange toda a Organização e administrado do alto para aumentar a eficiência e a saúde da Organização através de intervenções planejadas nos seus procedimentos e usando os conhecimentos fornecidos pelas ciências do comportamento<sup>(15)</sup>.

Outro autor, mais sinteticamente prefere considerá-lo como uma estratégia educacional adotada para se chegar a uma mudança organizacional planejada<sup>(16)</sup>.

Poder-se-ia enumerar uma série de conceituações diferentes, as quais basicamente referem-se ao processo de mudança planejada que atinge a Organização como um todo.

As estratégias utilizadas pelo desenvolvimento organizacional são as mais diversas conforme o fim a que se destinem. Dentre elas destacam-se o desenvolvimento de equipes, desenvolvimento de relações intergrupais, aperfeiçoamento de métodos e padrões administrativos, laboratórios de sensibilidade, reuniões de confrontação etc.

Os objetivos a que se destinam todos os programas de desenvolvimento organizacional, podem ser apresentados em três grandes

---

(14) LOPES, T.V. *op. cit.* p.202

(15) BECKHARD, R. Desenvolvimento Organizacional: Estratégias e Modelos. São Paulo, Blucher, 1972. p.10

(16) BENNIS, W. *op. cit.* p. 12.

grupos:

- Capacitar a Organização à introdução de processos permanentes de adaptação aos desafios e mudanças ambientais, pela utilização de tecnologias educacionais de intervenção sobre os sistemas técnico e humano, como estratégia para atingir altos padrões de desempenho e eficácia auto-sustentada.

- Desenvolver a competência das equipes para atuar sinergicamente, mediante o autodiagnóstico e equacionamento dos bloqueios ao rendimento pleno do trabalho de equipe, bloqueios como subversão de objetivos, conflito disfuncional, comunicação distorcida, decisão não participativa etc.

- Desenvolver a competência intergrupai, pela diagnose, confrontação, pesquisa e experimentação de problemas e soluções relevantes para a atuação convergente das várias equipes de trabalho<sup>(17)</sup>.

Observe-se que os objetivos concentram-se sempre na Organização global.

Graficamente, (Quadro IV), se poderá visualizar como se originam os programas de Desenvolvimento Organizacional e como atuam na Organização realizando um feed-back constante através de um ciclo repetitivo.

O modelo proposto por Hollis Peter retrata com admirável simplicidade os determinantes de um processo de desenvolvimento organizacional: qual seja uma exigência interna ou externa, à Organização, ressaltando a figura de um agente externo ou consultor o qual estimulado pelos dois ambientes aplica os conhecimentos válidos, ao Sistema que o autor denomina Sistema Cliente.

A aplicação do conhecimento que conduzirá aos programas para induzimento da mudança, só será possível, com a existência de um relacionamento cooperador entre os membros da organização e o agente de mudanças.

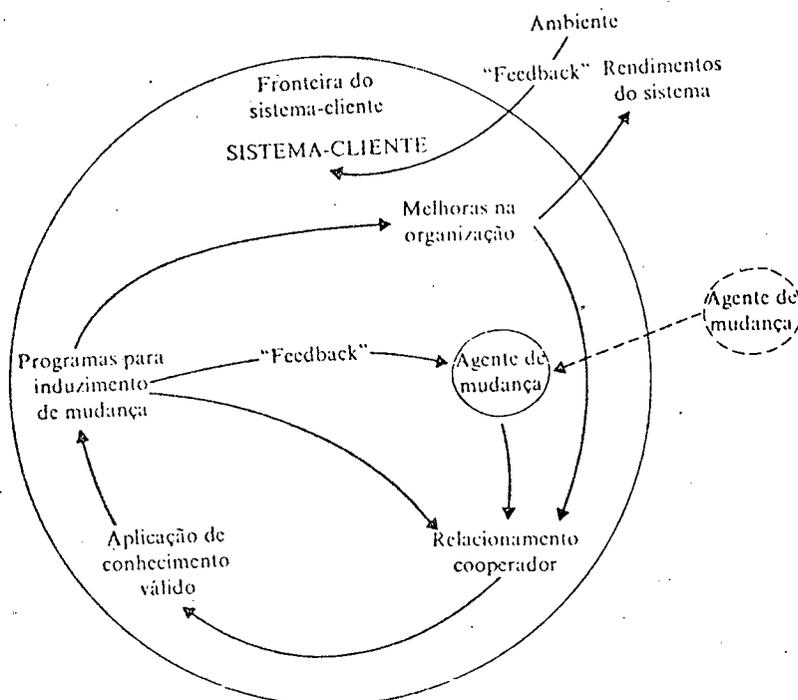
As respostas para com o sistema interno e sistema externo permitem um feed-back constante.

Em última análise, todos os passos conduzem a uma melhora nos rendimentos do sistema, se forem bem sucedidos.

---

(17) *NASCIMENTO, K. Desenvolvimento Individual, Profissional e Organizacional Série Desenvolvimento de Executivos - INCISA nº 001, p.21.*

QUADRO IV  
DETERMINANTES DO PROCESSO DE D.O.



De tudo que foi discorrido acerca do desenvolvimento organizacional pode-se deduzir algumas considerações confrontando-o com o treinamento empresarial.

Deve ficar bastante claro que desenvolvimento organizacional não é simplesmente treinamento de sensibilidade, mas que esta é apenas uma das inúmeras estratégias educacionais de que se utiliza objetivando a mudança organizacional.

O objetivo realmente, é que define se aquilo que se está realizando é simplesmente uma forma de treinamento ou desenvolvimento organizacional.

Não há nada inerente, em nenhuma técnica particular de treinamento que a transforme em desenvolvimento organizacional, apenas os seus objetivos é que poderão estabelecer esta distinção.

No entanto, o treinamento quando corretamente planejado para melhorar o indivíduo e o grupo, poderá contribuir para o desenvolvimento organizacional, pois na medida que os conhecimentos e as técnicas são desenvolvidas e as relações intergrupais atingidas, os objetivos da Organização são mais facilmente atingidos e percebe-se uma melhoria global no desempenho do Sistema-Empresa.

O treinamento integrado, conforme alguns autores denominam o esforço global de treinamento que atinja toda a Empresa, é uma

necessidade que a administração das Organizações têm sentido.

Estes esforços globais quando conduzidos com eficiência , produzem uma mudança organizacional. Neste caso, o treinamento e o desenvolvimento organizacional caminham juntos. Mas, pode-se ter uma participação de toda a Empresa em treinamento, sem que disto advenha uma mudança organizacional.

Há autores como Kleber Nascimento, que procuram diferen - ciar desenvolvimento organizacional, de duas outras espécies distin - tas de treinamento: o desenvolvimento individual e o profissional, valendo-se de conceitos como os de cultura organizacional; Sinergia; clima psicossociológico da Organização.

Enquanto que o desenvolvimento individual (D.I.) tem o seu foco no profissional como pessoa humana e o desenvolvimento profissio - nial (DP) focaliza o indivíduo como profissional, o D.O tem o seu sistema alvo na equipe considerada com suas duas grandes dimen - sões: a intragrupal e a intergrupai.

Nesta linha de raciocínio verifica-se que a intervenção do D.O dá-se em um nível de complexidade superior e distinto dos ou - tros dois, não impedindo que possa ocorrer uma integração entre eles.

Contudô, voltarse a enfatizar que o treinamento em sua con - cepção plena tem um papel de destaque na implementação de programas de D.O na Empresa, e enquanto a ação do D.O deva ser integral, aten - tando para todos os recursos utilizados, dá ênfase especial aos pro - gramas de desenvolvimento de recursos humanos.

Apresentarse a seguir um quadro que estabelece alguns parâ - metros comparativos entre o treinamento tradicional e o desenvolvi - mento organizacional, sendo que neste caso o autor concentrou-se em meios ou técnicas utilizadas por um e outro, além dos objetivos que ele situa em termos de aprendizagem.

Quadro V

Uma Comparação entre o Treinamento Tradicional  
e o Desenvolvimento Organizacional<sup>(20)</sup>

Dimensão	Treinamento Tradicional	Desenvolvimento Organizacional
Unidade focada	O indivíduo	Grupos ou Unidades de trabalho.
Conteúdo do Treinamento	Aptidões Técnicas e Administrativas	Competência interpessoal e de membro de grupo.
Objeto-Meta	Primeiramente, empregados da primeira linha e supervisores. (gerentes treinados fora da Organização).	Todos os níveis, sendo frequente uma intervenção inicial na alta administração.
Concepção do Processo de Aprendizagem	Cognitivo e Racional	Cognitivo, racional e emocional-motivacional.
Estilo de Ensino	Centrado em conteúdo, centralizado no treinador (professor)	Centrado em participação, experiência imediata e conteúdo.
Metas de Aprendizagem	Racionalidade e eficiência.	Consciência e satisfação.
Visão da Organização	Unidades discretas de aptidão funcional.	Sistema Social

(20), EDDY, W. B. cit. in Foguel, S. e Mendes, N. *Metodologia de Avaliação: Uma Proposição. O Executivo*, Porto Alegre jan/fev/mar 1974.

### 3.3. TREINAMENTO, FORMAÇÃO, APERFEIÇOAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

Existem autores que pretendem caracterizar e separar rigidamente desenvolvimento, formação e aperfeiçoamento de pessoal. Isto é praticamente muito difícil, tendo em vista as implicações que um e outro conceito exerce sobre os demais.

Dentre os que pretendem estabelecer fronteiras distintas entre treinamento e desenvolvimento, encontram-se instituições mundialmente consagradas no setor, como é o caso da A.S.T.D. (American Society for Training and Development), que recentemente alterou o seu nome substituindo o termo "director", por "development", ou seja acrescentou a palavra desenvolvimento ao nome da entidade, significando que estabelece algum caráter distintivo entre treinamento e desenvolvimento.

As distinções muitas vezes um tanto acadêmicas, têm as suas origens nas características da educação, que a tornam diferente do treinamento.

Segundo este ponto de vista, o desenvolvimento pode ser encarado como sinônimo de educação realizada pelas Empresas. Tanto educação quanto o desenvolvimento transcendem os parâmetros restritivos do treinamento.<sup>(18)</sup>

A grande maioria dos teóricos e pesquisadores do assunto, concebe o treinamento como subdividido em formação e aperfeiçoamento que confrontando-se com a definição apresentada anteriormente, situam-se em um plano menos abrangente, quando utilizados dentro da Empresa.

Formação corresponderia a todo o preparo de pessoal, na Empresa, através de treinamento sistemático de média e larga duração, em atividades específicas, para cujo treinamento não se exige obrigatoriamente experiência ou formação profissional anterior, mas apenas escolaridade e/ou conhecimentos gerais correlatos<sup>(19)</sup>

---

(18) LANG, Brinberg et alii - *Administração e Técnicas de Treinamento*. São Paulo, Material didático, 1974. p.1-2

(19) FONTES, L.B. *op.cit.* p.28

Em outras palavras, formação refere-se à qualificação do indivíduo para o desempenho de uma unidade natural e completa do trabalho, envolvendo conhecimentos técnicos complexos, ainda que não se trate legalmente de uma profissão.

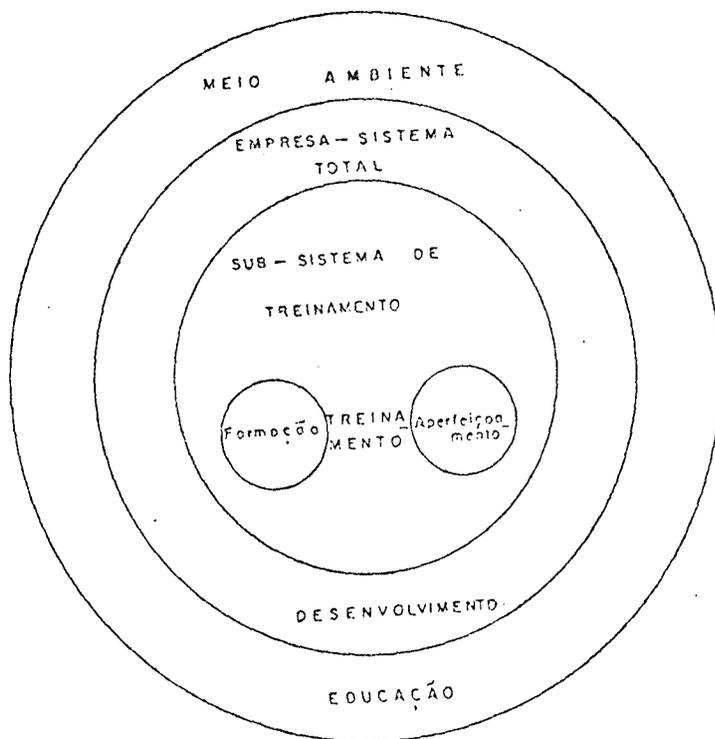
Por sua vez, aperfeiçoamento constituir-se-ia no preparo do pessoal experiente da Empresa, visando a ampliação ou a reciclagem de conhecimentos teóricos e práticos, adaptação às novas técnicas e métodos de trabalho, integração às condições gerais da Empresa e promoção profissional, cujo treinamento exige, obrigatoriamente formação profissional anterior.

O mesmo conceito, enfatizando o desempenho, geralmente se refere às oportunidades de melhoria do desempenho do indivíduo nas suas funções, ou a atualização dos conhecimentos e habilidades obtidos através da formação.

Neste caso, o aperfeiçoamento deve ser uma constante na Empresa, complementando e enriquecendo a formação.

O diagrama abaixo representa uma corrente de pensadores, que procuram estabelecer fronteiras definidas entre o treinamento e o desenvolvimento.

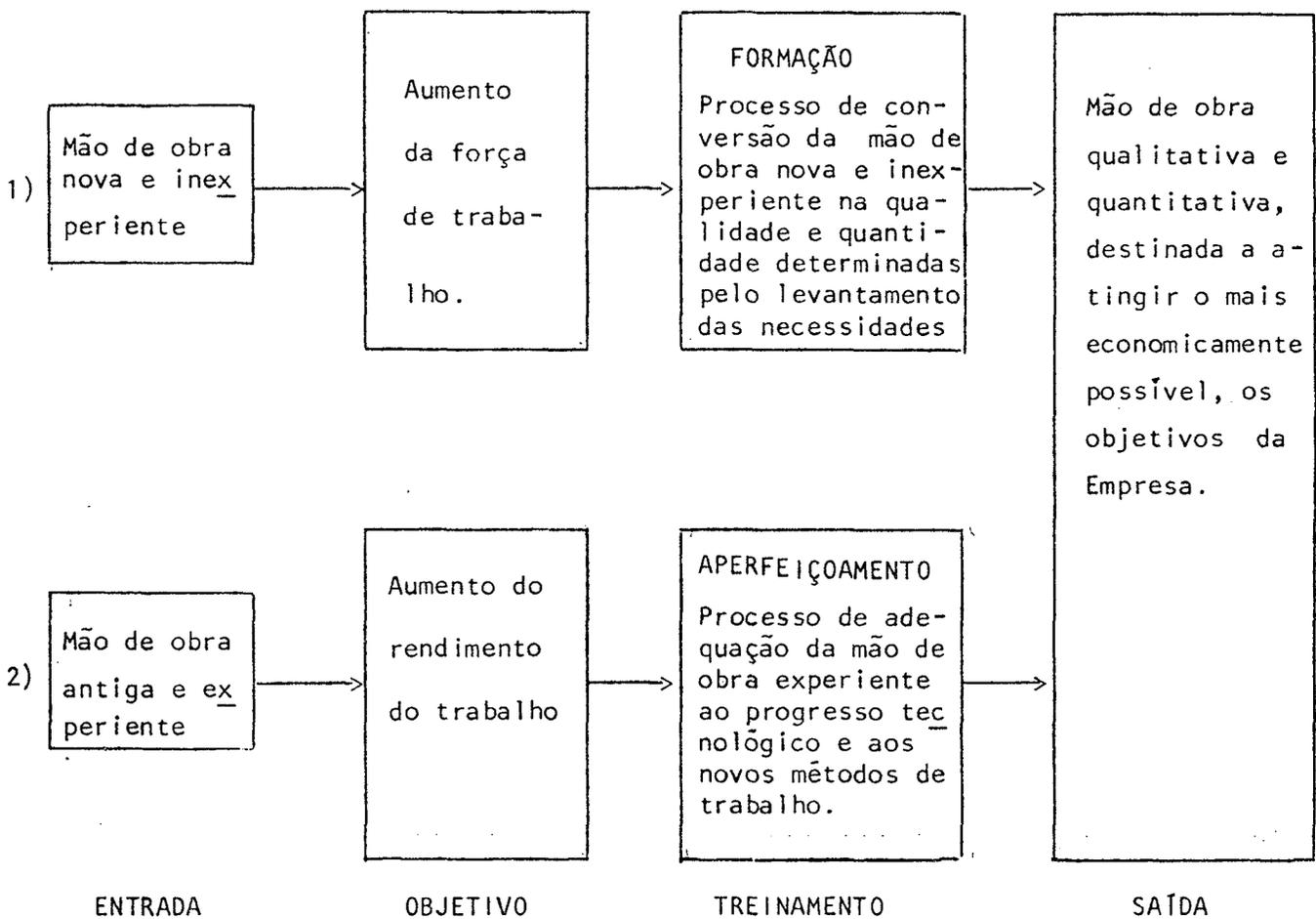
QUADRO VI



No que se refere à formação e aperfeiçoamento, o diagrama do processo de treinamento empresarial abaixo relacionado nos dá uma indicação das 4 variáveis intervenientes deste processo: entradas, objetivo, treinamento e saídas <sup>(21)</sup>

## QUADRO VII

## PROCESSO DE TREINAMENTO EMPRESARIAL



(21) FONTES, L.B. *op. cit.* p. 28.

Os autores divergem no tocante ao estabelecimento das diferenças conceituais e práticas entre treinamento e desenvolvimento.

As argumentações de uma e outra corrente apresentam fundamentos aceitáveis.

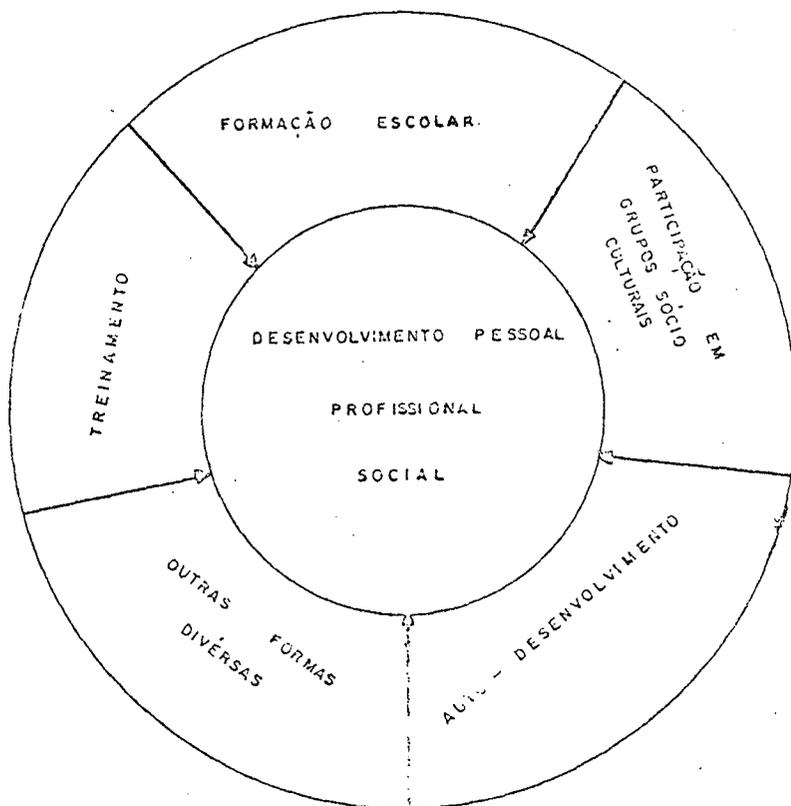
Enfatiza-se aquilo que já foi objeto de consideração anterior, ao serem analisadas as implicações do treinamento sobre o desenvolvimento organizacional, ou seja, a utilização do treinamento como uma das estratégias para se atingir o desenvolvimento organizacional, cujo escopo mais abrangente envolve um grande número de outras estratégias.

Assim também, consideramos que, numa escala de maior abrangência, o desenvolvimento dos recursos humanos tanto pode ser alcançado através da educação formal, da participação em grupos sociais, políticos, religiosos ou culturais, esforço individual em autodesenvolver-se, como eficazmente o seja pelo treinamento, que desenvolve tanto aptidões, talentos e potencialidades, como atitudes e comportamentos intergrupais.

O objetivo do treinamento no desenvolvimento profissional não reduz a preocupação constante com o desenvolvimento do empregado como indivíduo e participante da comunidade organizacional.

Assim, representa-se através do diagrama abaixo, os diversos agentes que atuam sobre o desenvolvimento.

QUADRO VIII



### 3.4. ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS, FILOSOFIA E POLÍTICAS DE TREINAMENTO

Tornou-se uma premissa generalizada e reforçada por entidades internacionalmente conhecidas na área específica do treinamento, tais como a "National Industrial Conference Board", a que enfatiza a condicionalidade do treinamento aos objetivos da Empresa.

Toda Empresa possui objetivos gerais que podem ser atingidos a curto, médio e longo prazos, ainda que não os apresente formalmente.

Além destes objetivos gerais que tendem a ser mais estáveis, as Empresas definem os seus objetivos específicos, relacionados mais facilmente.

O treinamento deve ser utilizado como uma das estratégias para a consecução dos objetivos gerais e específicos da Empresa.

Um passo fundamental para o sucesso de qualquer sistema de treinamento, é pois constatar se a Organização possui objetivos bem delineados e formalmente apresentados. Em caso contrário é preciso que se definam exatamente estes objetivos para que não aconteçam discrepâncias entre aquilo que o treinamento se propõe a alcançar e o que a Empresa almeja.

Com isto se estará adequando o Subsistema ao Sistema total em termos de equifinalidade e evitando investimentos improfícuos em programas frustrados, modificações profundas no Subsistema a curto prazo, descrédito por parte dos empregados e finalmente o total desprestígio do treinamento.

E se aceitamos a premissa básica do condicionamento dos objetivos do Subsistema ao do Sistema total, disto decorre que o estabelecimento de uma filosofia de treinamento, depende também destes mesmos objetivos.

Esta filosofia representa as linhas mestras que definirão o comportamento empresarial com relação ao treinamento. Estritamente dependente da própria evolução do mercado, a filosofia de treinamento não deve apresentar-se estática, mas sim acompanhar as modificações das metas gerais da Empresa.

Uma das estratégias que coadunam os objetivos específicos do treinamento com a sua filosofia e os objetivos gerais da Empresa, é sem dúvida o treinamento por objetivos.

Derivado da metodologia de administração conhecida por administração por objetivos (APO), esta estratégia de treinamento como a concebeu Odiorne<sup>(22)</sup> funcionaria da seguinte maneira: Se desejamos melhorar o desempenho de um dado grupo, partimos para a localização do problema, em primeiro lugar e depois para o tipo do novo comportamento que esperamos do grupo e só então é que instrumentamos uma metodologia para alcançar este objetivo e após a execução do treinamento, avaliamos os resultados para constatar se atingimos os objetivos pré-determinados.

Já as políticas de treinamento, nada mais seriam do que a dinâmica da filosofia, atuando com flexibilidade e adaptando-se aos objetivos específicos da Empresa.

A política geral de treinamento, poderia ser sintetizada' nos seguintes termos: assegurar a existência de recursos humanos disponíveis e adequados às operações presentes e futuras da Organização.

A partir de uma política geral, são estabelecidas as políticas específicas, que caracterizam cada Empresa individualmente, embora existam algumas de aplicação bastante generalizadas, sempre voltadas à realidade do meio ambiente onde a Empresa se situa.

Basicamente o estabelecimento das políticas de treinamento está subordinado aos seguintes preceitos comuns:

- mentalização dos altos escalões da Empresa, quanto à importância da área.

- ação não rotineira, associada aos objetivos organizacionais a curto, médio e longo prazos.

- medição e avaliação sistemática dos resultados, para um constante aperfeiçoamento do Sistema de treinamento.

Destes princípios gerais derivariam as políticas que se seguem, as quais tendem a ser generalizadas nas Organizações:

- Criar condições para o desenvolvimento adequado dos recursos humanos.

---

(22) ODIORNE, G. - *Training by objectives cit. in Toledo, Flávio op. cit. p. 172.*

- Assegurar que o treinamento seja uma obra comum dos dirigentes e dos empregados da Empresa, atuando em conjunto com o órgão responsável.

- Subordinar firmemente a ação do treinamento aos objetivos organizacionais, sem no entanto desejar êxitos imediatos, mas pensando em termos de futuro.

- Substituir o tratamento rotineiro, desvinculado dos objetivos empresariais, pelo treinamento por objetivos, e manter uma constante avaliação dos resultados.

- Assegurar que os recursos humanos sejam preparados em nível e com antecedência suficientes para atender à continuidade e expansão da Empresa.

- Considerar a cultura da Empresa ou o seu folclore, como um determinante do planejamento e ação do treinamento empresarial, adequando-os aos padrões e comportamentos típicos daquela Organização, excluindo com isto, a importação de programas do tipo pré-fabricados em sua totalidade, muito comuns atualmente no mercado, que desconsideram a importância da adaptação à cultura própria de cada Empresa, aos seus objetivos, filosofia e políticas.

### 3.5. UM MODELO SISTÊMICO DAS ATIVIDADES DE TREINAMENTO

A apresentação de um Modelo Sistemico das atividades de treinamento, é essencial para que se justifique a sequência de itens a seguir descritos individualmente como integrantes da análise da Teoria do Treinamento.

Este Modelo Sistemico representado na forma do fluxograma seguinte, procura estabelecer uma definição hierarquizada de todas as atividades que integram um Subsistema de Treinamento Empresarial, identificando os parâmetros intervenientes ou variáveis extra-treinamento.

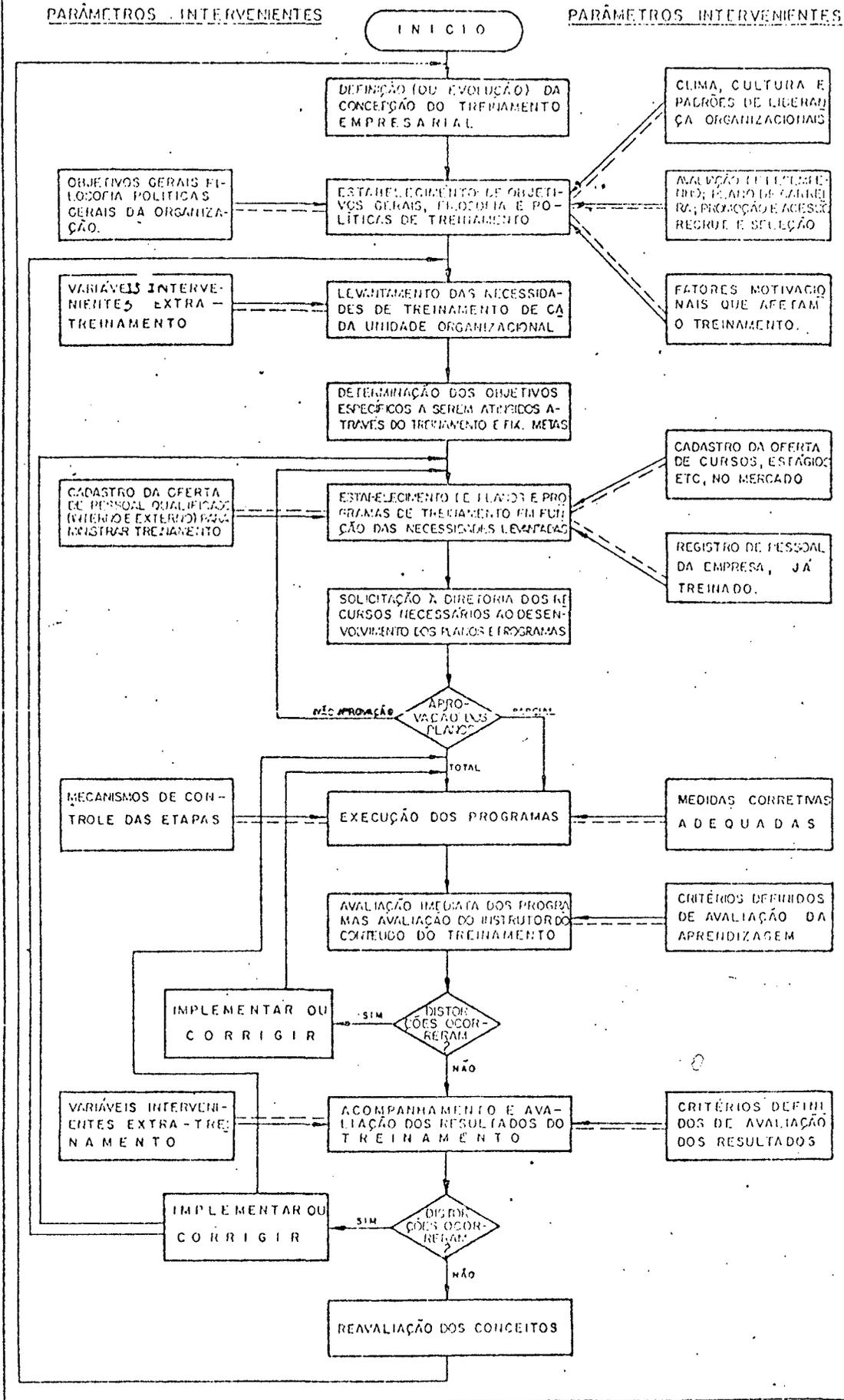
A lógica determinante do fluxo sequencial das atividades baseia-se no processo de recebimento e transmissão das informações necessárias ao seu desenvolvimento.

Deste modo, iniciando-se com a definição ou evolução da concepção do Treinamento Empresarial, apresenta-se a sequência das atividades e pode-se constatar que o fluxograma não possui um final estabelecido, mas através de um mecanismo de retroalimentação, continuamente permite a reavaliação dos conceitos.

## FLUXOGRAMA DAS ATIVIDADES DE TREINAMENTO

PARÂMETROS INTERVENIENTES

PARÂMETROS INTERVENIENTES



### 3.6. LEVANTAMENTO OU DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Sabe-se que o estabelecimento de objetivos específicos e fixação de metas a serem alcançadas através do treinamento, somente terão uma real conotação se estiverem solidamente embasadas no levantamento das necessidades de treinamento, cientificamente realizado.

A antiga expressão treinar por treinar ou treinar sem um diagnóstico prévio de necessidades, não é mais concebível no atual estágio evolutivo que o treinamento empresarial alcançou.

No entanto, comumente observa-se a aplicação de vultuosos recursos financeiros em treinamento do tipo pré-fabricado, para atender emergências não previstas, ou treinamento realizado através de programas adquiridos, elaborados fora da Empresa por intuições ou agências fornecedoras de cursos, os tais enlatados, que não se adequam às reais necessidades de treinamento da Empresa em questão.

Estes programas enfatizam excessivamente as técnicas e as formas, ao invés de fixarem-se nos objetivos pré-estabelecidos em função do diagnóstico das necessidades.

Além da ausência do levantamento das necessidades de treinamento, constata-se outro ponto de estrangulamento, em relação à metodologia adotada para realizá-lo.

Processos empíricos ainda sobrevivem, embora estejam fadados ao desaparecimento total, à medida que a mentalidade empresarial evolui a ponto de não mais admitir o treinamento como uma despesa de pessoal, mas sim como uma das maiores e melhores inversões de capital que uma Empresa possa realizar, advindo daí a expectativa com os retornos do investimento realizado e a sua viabilidade econômica em termos de custo/benefício.

Tais processos empíricos consistiriam de simples listagens de cursos que a Empresa deveria promover durante um exercício ou período, cursos estes escolhidos pelos responsáveis pelo treinamento, muitas vezes influenciados pelas agências de treinamento, sem qualquer identificação com os objetivos e as necessidades reais de treinamento da Empresa.

Existem inúmeras opções para a determinação das necessidades de treinamento.

Algumas devido a sua larga utilização, são normalmente aceitas como fórmulas ideais.

No entanto, se pode constatar, há infinitas alternativas únicas e combinadas de que uma Empresa poderá valer-se.

Apresentar-se-à inicialmente uma opção um tanto generalizada para o levantamento das necessidades do treinamento e a seguir complementares com os demais métodos e fontes existentes.

Antes de serem definidos os métodos e as fontes, é preciso que se tenham estabelecidos critérios de confrontação do desempenho atual (real) com o desempenho objetivado.

Quando possível deve-se expressar qualitativa e quantitativamente os resultados que se espera de um empregado, ao desempenhar a sua função.

Se o trabalho realizado é operacional, é muito simples esta tarefa, mas na área administrativa, para cargos gerenciais, torna-se um tanto vaga a quantificação, que somente pode ser expressa em termos dos objetivos e metas específicos de uma unidade.

É importante também, que se identifiquem os tipos de necessidades de treinamento, assim categorizadas como aquelas que:

- um indivíduo apresenta
- um grupo apresenta
- precisam ser tratadas imediatamente
- podem ser resolvidas no futuro
- pedem por atividades formais de treinamento
- pedem por treinamento funcional
- pedem por treinamento comportamental
- pedem por treinamento em serviço
- pedem por treinamento fora do serviço
- podem ser atendidas pela própria Empresa
- só podem ser atendidas através de recursos externos.

### 3.6.1. Uma opção generalizada de levantamento das necessidades de treinamento.

Uma metodologia comumente utilizada pelas Empresas, para o levantamento de suas necessidades de treinamento, é a idealizada pelos grandes pesquisadores do assunto, Willian Mc Gehee e Paul Thayer,<sup>(23)</sup> que subdividem a sua aplicação em três fases muito relacionadas, as quais permitem analisar e definir os parâmetros organizacionais, operacionais e humanos interrelacionados com as necessidades de treinamento.

Estas fases correspondem à: análise da Organização, análise das operações e análise do indivíduo.

---

(23) MAC GEHEE, W. e THAYER P.. *Training in Bussines and Industry*. New York, Wiley & Sons, 1961.

### 3.6.1.1. Análise da Organização

A análise da Organização tem como finalidade caracterizar de um modo geral, a estrutura da Empresa, seus objetivos, seus recursos e a situação dos recursos em função dos objetivos a serem alcançados com o treinamento.

Nesta fase procura-se interpretar a "radiografia" da Empresa seus pontos fortes e aqueles que deixam a desejar.

Uma Organização pobre exerce influência negativa sobre o desempenho dos indivíduos ou grupos.

Incapacidade de atingir as metas, planos confusos, delegação desordenada, disciplina fraca, remuneração extravagante, objetivos confusos, ausência de modelos de desempenho, favoritismo, etc., pode conduzir a um baixo moral e a um desempenho deficiente.

Esta análise como se pode verificar permite a constatação dos problemas organizacionais que podem ou não serem resolvidos através de treinamento.

As informações necessárias à análise da Organização podem ser obtidas através de questionários entrevistas ou mesmo pesquisa direta.

Os dados coligidos seriam os seguintes:

- Nome da Empresa, endereço, rápido histórico
- Forma jurídica
- Ramo Industrial
- Capital Social
- Faturamento, nos últimos 5 anos
- Especificação dos produtos (ou serviços) que são produzidos
- Número total de empregados
- Objetivos gerais da Empresa
- Objetivos específicos da Empresa
- Filosofia de Administração adotada pela Empresa
- Organograma Geral
- Contribuição de cada unidade à consecução dos objetivos gerais e específicos da Empresa
- Manuais existentes
- Existência de normas que definem as atribuições de cada empregado
- Demissões totais nos últimos 5 anos e determinação das principais causas
- Turnover" ou rotação de pessoal causado por transferên-

- cia de um setor para outro, nos últimos 5 anos
- Principais causas das transferências de pessoal
  - Índices de absenteísmo mensal, dos últimos 5 anos.
  - Indicações visíveis de falta de cooperação, conflitos ou comunicações deficientes: localizar unidades envolvidas
  - Ocorrência de reclamações frequentes dos empregados junto às chefias.
  - Registro dos tipos de reclamações e causas que as motivaram.

### 3.6.1.2. Análise das Operações

Esta fase acha-se intimamente relacionada à anterior e visa confrontar o conteúdo das operações com o desempenho funcional efetivo.

O objeto desta análise é a função em si, e não o indivíduo que a desempenha, através da determinação de como as atividades que a compõe devem realizar-se e os requisitos exigidos do empregado para executá-la.

Os mesmos métodos de obtenção de informações utilizados na análise da Organização, são aplicados.

As informações necessárias à análise das operações são as seguintes:

- Perfil do Cargo ou análise e descrição do Cargo:

Corresponde a total caracterização do cargo, através da definição dos elementos que o compõe, assinalando-se o seu número e conteúdo, identificando-se as normas e condições de trabalho dentro dos quais é executado e o conjunto de características psico-físicas que se exige do indivíduo para o seu correto desempenho, como pré-requisitos de entrada.

Há autores que se valem de denominações similares para identificar o que vem a ser a análise e descrição de cargos.

Assim encontram-se autores que a denominam análise ocupacional e outros ainda, análise do posto de trabalho.

O importante é a equivalência de conteúdo e objetivos nas múltiplas denominações. Estes objetivos especificamente voltados à determinação das necessidades de treinamento, poderiam enquadrar-se em duas grandes definições: definição das funções, tarefas, operações e passos que constituem um cargo e o que se utiliza para realizá-las e por outro lado, definição do que o empregado deve saber para bem de

sempenhar-se.

Deste modo com relação a primeira definição, determinar-se-ia as máquinas, ferramentas, instrumentos usados, desenhos, gráficos, cálculos que são feitos ou interpretados, planejamento e/ou avaliação de suas tarefas, documentos que utiliza, instruções que interpreta, principais deveres e responsabilidades.

Com relação ao que o empregado deve saber determinar-se-ia os conhecimentos gerais sobre a Empresa, conhecimentos científicos básicos e princípios de ciências aplicadas e tecnologia que deva conhecer, como também máquinas e materiais, tarefas que antecedem ou sucedem as que realiza, regulamentos e normas relativos ao seu trabalho e à prevenção de acidentes de trabalho etc.

Os formulários correspondentes ao anexo XX servem de modelo para este item constante da análise de operação.

- Listagem dos passos necessários a produção de um produto ou serviço, ou parte dele, numa sequência lógica.
- Existência de regras estabelecidas para a programação dos trabalhos.
- Planos pré-estabelecidos de produção.
- Tempo padrão para a execução de operações e padrões de qualidade.
- Instruções escritas para a execução dos trabalhos.
- Conhecimento e utilização do manual de função, por parte dos empregados.
- Planos para a ampliação das atividades, aquisição de novas máquinas, criação de novas unidades ou inovações na Empresa.
- Estudos realizados com o intuito de racionalização das operações e propostas futuras.

### 3.6.1.3. Análise do Indivíduo

Nesta fase objetiva-se as maiores informações possíveis sobre os indivíduos como ocupantes de um determinado cargo: suas aptidões, habilidades, potencialidades, comportamentos e atitudes atuais e que devem ser desenvolvidas para que possam desempenhar adequadamente o seu trabalho.

Dentro deste tipo de análise, existem autores que evidenciam à análise de comportamentos atípicos de indivíduos ou grupos, tais como: absenteísmo crônico, acidentes de trabalho, descuido, irritabi

lidade comum, resistência às normas superiores, que se caracterizam como sintomas exigindo ações corretivas, e dentre elas o treinamento.

Para a análise do indivíduo, necessita-se das informações seguintes:

- Conhecimento da Empresa por parte dos empregados e integração nos seus objetivos.
- Sistemática de seleção dos empregados.
- Padrões de avaliação de desempenho.
- Compatibilização entre nível de instrução dos empregados e funções que executam.
- Preparação de chefias e supervisores para os seus cargos.
- Sistemática de Promoção de Pessoal.
- Influência do Treinamento para a promoção do empregado.
- Reclamações dos empregados com relação as suas deficiências de desempenho: investigar causas.
- Ocorrência ou melhorias substanciais no desempenho com relação ao treinamento recebido até então.
- Aspectos motivacionais relacionados com o treinamento.
- Ocorrência de diferenças quanto ao desempenho grupal entre as diversas unidades da Empresa.
- Existência de critérios para a seleção de empregados a receber treinamento e receptividade por parte de chefes e empregados.

As informações necessárias à análise conjunta da Organização, das operações e do indivíduo, são coletadas através de questionários, entrevistas e pesquisa direta os quais deverão ser aplicados aos empregados, chefias e direção, individualmente, ou por amostra significativa.

### 3.6.2. Método Colaborativo

Aos três tipos de análise apresentadas, é ainda comum associar-se ao levantamento das necessidades de treinamento, o método colaborativo aplicado às chefias.

Embora a sua aplicação possa atingir outros níveis hierárquicos em linha e/ou assessoria, em função dos custos associados, e ainda mais considerando-se que as chefias formam uma amostra altamente representativa para tal detectação de necessidades, o método procura concentrar-se nelas.

A chefia é um elemento vital para o Sistema de Treinamento Empresarial, dado o seu envolvimento com o treinando, objeto máxi-

mo do treinamento, podendo fornecer subsídios valiosos tanto à pesquisa de necessidades do treinamento, quanto ao seu posterior acompanhamento e avaliação.

O método é aplicado por um orientador ou coordenador, especialista em treinamento, que inicialmente explicará a metodologia e objetivo dos trabalhos aos participantes, acompanhando todo o seu desenvolvimento, sem jamais interferir dando opiniões pessoais, mas somente prestando esclarecimentos.

A dinâmica do método colaborativo é bastante simples: na primeira reunião, convocada com a devida antecedência, após as explicações iniciais fornecidas pelo orientador, solicita-se às chefias que indiquem os maiores problemas de sua área cujas causas envolvam prováveis necessidades de treinamento.

Os participantes preenchem então um formulário de listagem de problemas, no prazo determinado para a primeira reunião, evitando-se qualquer complementação posterior, tendo em vista o objetivo de participação conjunta, do método. (ANEXO XV)

Decorrido o prazo estabelecido pelo orientador os formulários são recolhidos.

Neste formulário poderão ainda caracterizar o problema, como sendo de chefia, operacional ou administrativo.

Problemas tipicamente de chefia seriam aqueles ligados ao planejamento, organização, coordenação, controle e avaliação das atividades e liderança.

Problemas operacionais são aqueles ligados diretamente às atividades fins, enquanto que os problemas administrativos acham-se relacionados com os meios necessários à execução das tarefas.

Numa segunda reunião, o orientador inicialmente tece um breve comentário sobre os trabalhos anteriores e a seguir distribui uma relação de todos os problemas levantados pelos participantes, solicitando que sejam escolhidos os dez de maior grandeza e sugestões para resolvê-los. (ANEXO XVI).

Após a escolha dos dez maiores problemas, passa-se à fase de priorização, isto numa terceira reunião.

Aplica-se a tabela ou grade de prioridades, na qual indicam-se os problemas que mais obtiveram cotação e todos os participantes optarão por 5 problemas que considerem mais importantes atribuindo-lhes um peso que poderá variar de 1 a 5 ou de 1 a 10 conforme a definição inicial da metodologia.

A tabela indicará pelo total de pontos obtidos, os dez problemas prioritários classificados e determinado em conjunto por todos os participantes. (ANEXO XVII).

O número de problemas selecionados para posterior tratamento via treinamento, dependerá do orçamento previsto.

Em linhas gerais esta é a dinâmica ou processamento do método colaborativo, o qual admite uma série de adaptações e modificações desde que conserve a sua essência.

### 3.6.3. Outros métodos e fontes de informação

Além dos métodos analítico e participativo, existem muitos outros, e segundo Richard B. Johnson <sup>(24)</sup> corresponderiam a: análise de problemas, avaliação de desempenho, "Brainstorming" ou tempestade cerebral, comitês, entrevistas, simulação, pesquisas, observação, auto-análise, uso de consultores externos, "checklist" e questionário.

Com relação as fontes, que poderão orientar o especialista em treinamento, quanto ao diagnóstico das necessidades de treinamento de pessoal, poder-se-ia citar: artigos publicados em periódicos especializados no assunto, livros específicos, relatórios, registro de dados tais como acidentes de trabalho, índices de absenteísmo e "turn-over" de pessoal, opiniões e comentários gerais sobre determinadas situações irregulares, que se relacionam com ausência ou carência de treinamento.

---

(24) JOHNSON, R. B. *Training and Development Handbbok*. New York, Mac Graw Hill, 1967. 18-27p.

### 3.7. TIPOS OU FORMAS DE TREINAMENTO E SUA UTILIZAÇÃO

Para alcançar a eficácia do treinamento, as Empresas concentram as suas atenções sobre vários aspectos ligados diretamente às atividades de treinamento e para tanto preocupam-se com a eficiência dos meios para atingir este objetivo.

Tanto a opção pelas técnicas ideais a serem utilizadas na execução dos programas, quanto às formas ou tipos de treinamento, deve ser criteriosa, considerando-se tanto o investimento feito, quanto o retorno que dele se espera e acima de tudo os objetivos da Organização.

Aplicando-se assim critérios sensatos de opção e não simplesmente deixarem-se conduzir por modismos do mercado, as Empresas, poderão optar entre os seguintes tipos ou formas de treinamento:

#### 3.7.1. Treinamento para integração

Toda Empresa, tem entre suas tarefas básicas, o recebimento e integração de novos elementos.

Na formação inicial de integração devem ser dadas ao novo funcionário informações que dizem respeito aos itens:

- a) breve histórico da companhia: fundação, desenvolvimento, capital social, estatutos, posição atual no mercado;
- b) breve descrição dos produtos ou serviços;
- c) direitos e deveres do pessoal regulamentos, benefícios, assistência médico-social, recreação;
- d) noções básicas sobre segurança e proteção no trabalho;
- e) principais setores ou unidades da Empresa;
- f) função e relação das unidades dentro da Empresa;
- g) finalidade e atividades principais da função que desempenha o recém-admitido.

Deve-se fornecer ao novo empregado um manual ou folheto de integração, levá-lo a percorrer todas as dependências da companhia, apresentando-o se possível, ao seu futuro grupo de trabalho e dirigentes.

Destaca-se como principal objetivo do treinamento de integração, o desenvolvimento no novo empregado do entusiasmo e responsabilidade pelo trabalho e Empresa que passará a servir, dentro de um clima positivo de relações humanas.

O Departamento de Pessoal é a unidade mais indicada para transmitir as informações e apresentação de integração e poderá fazê-lo através de seu setor de Relações Sociais, contando com a participação conjunta do Órgão de Treinamento.

### 3.7.2. Treinamento em Serviço

É o tipo de treinamento realizado no próprio local de trabalho.

Apresenta-se sob as seguintes formas, em função dos objetivos a que se proponha a atingir:

#### 3.7.2.1. Treinamento inicial em serviço

O treinamento inicial em serviço ocorre nos primeiros contatos profissionais do novo empregado com as funções que desempenhará dentro da unidade para a qual foi designado deverá ser orientado sobre:

- a) rotina do trabalho específico que irá executar;
- b) requisitos indispensáveis para execução de suas tarefas;
- c) pontos essenciais de seu trabalho;
- d) execução progressiva de suas tarefas.

Deve-se seguir uma ordem de apresentação e ensino do serviço, obedecendo os seguintes pontos:

#### 1. Preparação do empregado

Deixá-lo à vontade, criar ambiente livre de temores e inibições.

O novo empregado deve estar calmo e disposto a assimilar o que lhe vai ser apresentado.

#### 2. Apresentação do trabalho.

Anotar diversas fases de execução, frisando os pontos delicados ou difíceis.

#### 3. Fazer o empregado executar o trabalho.

Este é o teste definitivo da boa instrução.

Sendo um trabalho manual, a pessoa deve saber executá-lo, sendo uma instrução de ordem abstrata deve repeti-la verbalmente.

À medida que o trabalho é executado ou repetido e o instrutor vai corrigindo os erros e esclarecendo os pontos confusos, o novo empregado vai adquirindo a certeza de que aprendeu a realizar o seu

vo trabalho.

#### 4. Acompanhamento

Após a instrução deve-se encorajar o empregado e colocar-se à disposição para qualquer dúvida que ocorra na rotina que passará a desenvolver.

Esta técnica citada para o treinamento inicial em serviço é o T.W.I., considerado o mais indicado para tal.

##### 3.7.2.2. Treinamento para atualização no cargo.

Quando o cargo que o empregado ocupa é enriquecido com novas funções, ou quando máquinas e equipamentos utilizados foram substituídos por mais atualizados, ou ainda, quando surgirem modificações quaisquer inerentes as funções que comumente eram desempenhadas pode-se aplicar este tipo de treinamento isoladamente ou combinado com outro tipo.

##### 3.7.2.3. Treinamento para reabilitação

Visa o aproveitamento em novas funções dos antigos empregados, que por velhice, acidentes ou moléstias ficaram incapacitados para o trabalho antigo.

##### 3.7.2.4. Treinamento para transferência

Objetiva instruir o empregado afim que ele possa passar de uma para outra função.

##### 3.7.2.5. Treinamento para promoção

Deve preparar os empregados para o acesso a funções mais elevadas dentro da sua carreira.

##### 3.7.2.6. Treinamento para chefia e supervisão.

Tem como objetivo formar chefes e supervisores.

#### 3.7.3. Cursos

Constituem-se os cursos numa forma de treinamento que encerra um conjunto ordenado de temas, envolvendo:

- a) uma ou várias técnicas de treinamento;
- b) definição de objetivos;
- c) fixação do tempo e da duração;
- d) estabelecimento de matérias básicas e auxiliares

e) corpo docente e discente

#### 3.7.4. Estágios

É um tipo de treinamento largamente utilizado, principalmente visando a formação inicial da mão de obra.

Há Empresas que fazem do estágio um ponto básico do seu processo de formação profissional. O estágio em Empresas congêneres tanto forma quanto enriquece e amplia os conhecimentos do empregado a cerca de seu trabalho.

#### 3.7.5. Treinamento integrado.

É uma forma de treinamento, em que, parte do treinamento se realiza fora do local de trabalho e parte no local de trabalho.

Ou seja, em primeiro lugar são ministrados ensinamentos teóricos e após, o empregado executa no local de trabalho propriamente dito, as tarefas práticas.

#### 3.7.6. Especialização

É um tipo de treinamento realizado fora da Empresa, com aulas intensivas, objetivando um conhecimento mais profundo do treinando em sua área de atuação. É restrito a pessoal com nível superior completo e a opção por este tipo de aperfeiçoamento implica em custos elevados para a Empresa e afastamento do empregado por um longo período, com duração mínima de 360 horas.

#### 3.7.7. Pós-graduação

Forma de treinamento que pode ser proporcionada pela Empresa para pessoal de nível superior, em áreas distintas de atuação, com duração mínima de 1 (um) ano, quando se torna indispensável um aprofundamento tal, que se torne a única solução

#### 3.7.8. Treinamento no exterior

Outro tipo de treinamento mais restrito aos altos níveis hierárquicos (Diretorias, Assessorias) para aquisição de conhecimentos especializados, novas técnicas, utilização de equipamentos adquiridos no exterior e sistemas, visitas à Empresas líderes no ramo, quando os recursos oferecidos no país não atendam estas necessidades ou não existam instituições que os proporcionem.

### 3.8. PLANEJAMENTO E ELABORAÇÃO DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO.

O treinamento como toda atividade empresarial, deve ser cuidadosamente planejado e seus planos e programas o reflexo da ação coordenada dos órgãos gerenciais, em todos os níveis.

O comportamento conservador de algumas Organizações, não adotando um estilo participativo com relação aos seus planos e programas de treinamento, constitui-se num grave erro cujas consequências sobre todo o Sistema de Treinamento, colocam-no sob risco crescente de insucesso.

A elaboração de planos e programas de Treinamento, além disso, deve dar-se em função de uma perfeita interpretação das necessidades reais de treinamento.

Inicialmente convém que se estabeleça uma distinção entre os planos e programas de treinamento, visto que não há uma opinião generalizada por parte dos autores, quanto às definições de um e outro.

Para efeito do presente trabalho considerou-se o Plano Global de treinamento como um planejamento anual realizado com vistas a determinar objetivos gerais e específicos do treinamento para o exercício em questão, o número previsto de empregados a participarem de treinamento, cujas necessidades já houverem sido identificadas, os tipos de treinamento de que a Empresa se utilizará, as especialidades em que os empregados deverão ser treinados, quem deverá ministrar o treinamento, se instrutores internos ou externos à Empresa, quais os períodos previstos para a sua realização e a previsão global de despesas.

Na elaboração do plano anual de treinamento, deve-se atentar ao fato de que a previsão de despesas não deverá ser superior ao orçamento destinado às atividades de treinamento, a não ser que haja possibilidades concretas de serem realizados convênios com instituições e organismos financiadores.

O plano global subdivide-se em planos específicos, conforme a necessidade de treinamento que lhe deu origem.

Enquanto que o plano apresentaria as idéias, as informações e as decisões sobre o treinamento, o programa preocupar-se-ia com a sua execução, envolvendo os prazos e os controles.

O programa estabelece ainda o conteúdo prático e teórico a ser ministrado, as técnicas utilizadas, a sistemática de avaliação dos resultados.

#### 3.8.1. Metodologia de elaboração de planos e programas de tre*in*

namento.

O especialista em treinamento que coordenará a elaboração dos planos e programas de treinamento deverá desenvolver uma série de ações, que se constituem em regras básicas.

Estas ações podem ser listadas como as seguintes:

- Conseguir uma visão ampla e clara dos objetivos gerais.
- Verificar todas as necessidades de treinamento que foram cientificamente diagnosticadas.
- Analisar os planos já realizados em épocas anteriores, constatar a sua relação com os que serão propostos, e anotar as sugestões que indiquem possíveis melhoramentos.
- Motivar a Direção a participar do planejamento, pois é imprescindível o apoio da alta administração para a implantação eficiente dos planos e programas.
- Planejar primeiro o geral e a seguir o específico.
- Especificar o plano de tal modo que, um responsável pela sua implantação, mesmo sem ter participado do planejamento, tenha condições de bem interpretá-lo.
- Elaborar orçamento de cada plano, sendo que os elementos que possam representar investimentos devem ser reunidos e os custos analisados.
- Planejar com relação a necessidades futuras.
- Providenciar controles e padronização dos planos.
- Elaborar planos altamente flexíveis.
- Fazer uma verificação global em cada plano após a sua elaboração constatando o seu grau de exequibilidade e legitimidade dos cursos.

Os planos elaborados com base nas regras básicas apresentadas, terão maiores chances de alcançarem maior eficiência na combinação de homens, máquinas, equipamentos de métodos de trabalho, no estabelecimento das fases de execução e economia de tempo e esforços.

Cada programa deverá fazer-se acompanhar de seu cronograma de execução.

### 3.8.2. Aplicação Prática

O plano geral e os planos específicos de treinamento são instrumentos recentemente adotados e uma maioria de Organizações ainda relutam em adotá-los e elaborá-los corretamente.

O plano global é um instrumento muito mais complexo do que uma simples listagem de cursos, exigindo uma série de tarefas significativas.

tivas que o antecedem, tais como o diagnóstico das necessidades reais de treinamento, levantamento de recursos, avaliação de custos, determinação de objetivos, estabelecimento dos tempos e número real de treinandos.

A sua execução parcial ou total, dependerá das condições e conveniências da Empresa.

É perfeitamente natural portanto, que contradições venham a ocorrer entre os planos previstos e os programas efetivamente executados.

### 3.8.3. A previsão de despesas dos Planos

Deve-se adotar um procedimento padrão para o estabelecimento da previsão de despesa.

Este procedimento poderia considerar os seguintes itens ou rubricas <sup>(26)</sup>

a) Pessoal: neste item estariam incluídos os salários pagos ao pessoal técnico docente que atuará nos programas como instrutores; gratificações pagas ao pessoal interno que colaborará como instrutor, serviços extraordinários, ajuda de custo, bolsas e diárias necessárias a cobertura de despesas com alimentação e hospedagem, tanto do pessoal docente vinculado ao plano quanto dos próprios treinandos.

b) Material: todo o material necessário, tanto de consumo, quanto material didático, envolvendo despesas com a aquisição ou preparo de material didático em geral.

c) Serviços : serviços profissionais, envolvendo despesas com a contratação de professores, instrutores, expositores necessários ao treinamento; serviços e taxas diversas, transportes e conduções.

d) Encargos Diversos

### 3.8.4. A aprovação dos planos e programas

Após a elaboração dos planos e programas pelos especialistas em treinamento contando com a participação ativa das chefias, os mesmos deverão ser levados à consideração da alta administração da Empresa, representada pelo Presidente e diretores e assessores diretos.

Nas Empresas onde exista uma Comissão ou Comitê de Treinamen

---

(26) FONTES, L.B. in op. cit. p. 38.

to a nível de "staff" do alto escalão da Empresa, os planos e programas deverão ser encaminhados para apreciação e aprovação.

Os especialistas e as chefias poderão ser convocados para prestar qualquer esclarecimento que se fizer necessário.

Os planos e programas aprovados total ou parcialmente, retornam ao Órgão de Treinamento para a sua execução.

Cada chefe receberá uma cópia dos planos e programas que envolvam o seu pessoal, para que realize em tempo hábil a seleção dos participantes e planeje a sua liberação para participar do treinamento, quando o mesmo acontecer em horário de serviço.

### 3.8.5. Modelos de Planos e Programas de Treinamento.

Correspondendo aos anexos XVIII e XIX , encontram-se modelos bastante simplificados e objetivos, de planos específicos e de programas de treinamento.

### 3.9. TÉCNICAS DE TREINAMENTO E SUA UTILIZAÇÃO

O objetivo de dedicar-se um item específico às técnicas de treinamento, é a análise de suas características, vantagens, desvantagens e aplicações, para que possamos estabelecer parâmetros de confrontação entre uma e outra e verificar se a Empresa, na qual se estudou o Sistema de Treinamento utiliza-se de técnicas adequadas às suas necessidades.

Para o estabelecimento de uma seleção adequada das técnicas de treinamento, certos fatores devem ser ponderados e avaliados.

Este fatores ou critérios de seleção são os seguintes:

a) População alvo e finalidades do treinamento

Tanto as condições peculiares ao treinando, como experiência anterior, antiguidade na Empresa, funções que desempenha, como o caráter do treinamento em si, se operacional, administrativo ou comportamental, exigem técnicas específicas.

b) O grau de eficácia e eficiência da técnica

Existem técnicas quase que totalmente abolidas dado a sua baixa eficácia em termos de resultados práticos.

Uma avaliação das vantagens e desvantagens de cada técnica, como também do grau de aplicabilidade de cada uma deve ser realizado antes da opção definitiva.

c) O custo da técnica e os recursos disponíveis

Dentre as técnicas que existem à disposição encontram-se algumas com custo de preparação e/ou aplicação bastante elevados e muitas vezes os recursos financeiros que se dispõe não permitem a opção por uma delas.

A determinação do custo da técnica é fator fundamental para uma posterior análise do investimento realizado e cálculo do retorno.

d) Tamanho do Grupo

O tamanho do grupo é outro fator de escolha da técnica a ser adotada.

Grupos pequenos de até 5 elementos, médios entre 5 e 12 grandes de 12 a 25, identificam-se mais com uma ou outra técnica.

e) A familiaridade do instrutor com o método

f) A personalidade do instrutor

A seleção da técnica deve ir de encontro aos traços pessoais

do instrutor e à sua própria personalidade, pois é preciso que a técnica e o instrutor identifiquem-se plenamente para que o resultado seja satisfatório.

g) O grau de homogeneidade do Grupo

A homogeneidade refere-se não somente ao grau de formação escolar, mas também as características de temperamento e personalidade.

Grupos bastante homogêneos facilitam a aplicação de qualquer técnica de treinamento, enquanto que grupos heterogêneos além de técnicas que tendem mais à subjetividade do que a objetividade, exigem uma adaptação a cada caso individual e uma versatilidade muito grande por parte do instrutor.

h) A cultura da Empresa e seus padrões de liderança

As críticas que se tem feito à aplicação indiscriminada de certas técnicas mais sofisticadas tais como o laboratório de sensibilidade, deve-se a sua inaplicabilidade e inoperância em certas organizações com padrões autocráticos e paternalistas de liderança, como também com uma cultura tradicionalista e altamente resistente à mudanças.

Anteriormente a utilização de determinadas técnicas, seria necessário um tratamento de base, feito sobre a Organização e quando isto parecer insuficiente a técnica planejada deverá ser substituída por outra adaptada as peculiaridades desta Organização.

A seguir são apresentadas as técnicas de treinamento que se considera de maior utilização, analisando as suas vantagens e desvantagens, como também a sua aplicação.

### 3.9.1. Instrução Programada

#### Características

Atualmente considerada em termos de tecnologia educacional, como uma revolução no ensino, vem sendo largamente difundida e utilizada pelos instrutores de treinamento.

É também denominada pedagogia cibernética e as suas características são as seguintes:

- permite ao treinando trabalhar sozinho
- a matéria ensinada é decomposta em sequências ordenadas
- a avaliação de cada sequência, é imediata e o "feed-back" também

- a continuidade do programa dependerá da assimilação do programa.

Em sentido amplo, os materiais programados são elaborados com o objetivo de assegurar que, num dado momento do processo de aprendizagem, o treinando esteja interessado e tenha capacidade de lidar com o material que enfrenta, tome parte ativa no processo e conheça imediatamente os resultados de sua resposta ao assunto em questão.

A instrução programada pode seguir duas correntes de pensamento: uma denominada teoria do condicionamento operante, desenvolvida pelo psicólogo B.F. Skinner e o método conhecido como programação intrínseca ou ramificada, desenvolvida por Norman Crowder.

Enquanto que a teoria de Skinner considera o erro inteiramente ineficaz e estimula a resposta correta dada pelo treinando, que o recompensa e garante a aquisição do conhecimento, o método crowderiano concentra-se no erro cometido pelo treinando, para conduzi-lo à resposta correta e portanto a assimilação do conhecimento.

A sequência de passos que compõe uma instrução programada, é a seguinte, a despeito de sua condicionalidade a uma ou outra corrente: <sup>(27)</sup>

a) O assunto é apresentado em pequenas unidades chamadas quadros, que podem variar em tamanho, de uma sentença a vários parágrafos.

Todos os quadros reunidos sobre um determinado assunto, formam um programa.

b) Cada quadro requer alguma resposta do treinando, que vai assim se envolvendo no processo de aprendizagem à medida que preenche os claros existente e responde às perguntas.

Cada treinando trabalha independentemente e no seu próprio ritmo.

c) O treinando conhece imediatamente, a correção da sua resposta, fato que traz a vantagem do reforço imediato da resposta correta ou correção de uma resposta inadequada.

d) Os quadros são organizados na sequência correta de assuntos; o programador deve analisar cuidadosamente os passos de aprendizagem, para garantir a sequência crescente nas dificuldades.

---

<sup>(27)</sup> HOYLER, S. *et alii*. Manual de Relações Industriais. São Paulo, Liv. Pioneira, 1970. 3v. p.203

e) Os programas são sempre objetivados para grupo e assuntos específicos, o que obriga uma antecedente e criteriosa determinação das necessidades de treinamento.

f) Os programas são revistos com base nas respostas dos treinandos.

O treinando responde a cada quadro, sendo possível assim obter a medida das respostas a um certo quadro ou à sequência deles.

Se a avaliação dos programas revela que um razoável número de pessoas está dando respostas incorretas à determinada sequência, seus quadros serão verificados e refeitos.

O processo continua até que se obtenha 95% de respostas corretas.

Neste método o treinando é a autoridade final na determinação de sua qualidade.

Vantagens de sua utilização.

- Como resultante de conclusões das mais importantes da Psicologia Educacional, é uma das mais bem elaboradas técnicas de ensino, demonstrando superioridade tanto na rapidez como na quantidade da aprendizagem.

- Atinge um grande número de treinandos em locais os mais distantes (treinamento maciço).

- Apresenta-se como uma das mais precisas técnicas quanto à estimativa de custos e na redução de uso de instrutores.

- Pode ser utilizada como complemento a outras técnicas, como exercícios e práticas para maior fixação da aprendizagem.

- Mantendo o treinamento em processo contínuo de intercâmbio de informações entre ele e o programa, exerce alto grau de motivação permanente.

- Respeita as capacidade e potencialidade individuais de aprendizagem.

Desvantagens e limitações.

- Apresenta um custo de preparação bastante elevado, pois a construção dos programas é tarefa exaustiva, exigindo do programador um conhecimento completo das reais necessidades de treinamento, dos objetivos a serem atingidos, descendo até as informações mais complexas que se fizerem necessárias.

- Em decorrência do item anterior, deve ser usada em treinamentos com um número bastante elevado de participantes e por largo espaço de tempo.

- O seu preparo exige exclusivamente pessoal especialista no assunto.

#### Aplicação

Embora aplicações as mais variadas, as experiências vêm demonstrando que o seu sucesso está aliado às informações teóricas.

### 3.9.2. Técnica da Exposição Oral Associada ao Debate

#### Características

Consiste na comunicação verbal, associada ao debate, entre um expositor e o grupo, através da qual apresenta-se um determinado assunto cuidadosamente organizado quanto ao conteúdo e método e que posteriormente é discutido com o auditório.

#### Vantagens de sua utilização.

- Atinge a um número razoavelmente grande de treinandos.
- Permite a apresentação de uma grande quantidade de informações em pouco tempo.
- Associada ao debate, permite um certo grau de "feed-back" e avaliação da aprendizagem.

#### Desvantagens e limitações

- O expositor é a parte mais ativa enquanto os treinandos pouco participam.
- A aprendizagem é relativamente pequena, pois pode resultar apenas em conhecimentos superficiais.
- A motivação é insuficiente, devido a passividade do grupo.
- Sua aplicabilidade é restrita a conhecimentos teóricos.

#### Aplicação

Restringe-se à aquisição de conhecimentos teóricos.

### 3.9.3. Seminário

#### Características

Técnica de treinamento reunindo um pequeno grupo, cujo objetivo é a análise e discussão dos vários aspectos de um determinado assunto.

O Seminário é dirigido por especialistas nos aspectos do tema central proposto, e é frequentemente utilizado em colégios, Universidades e encontros programados para os quadros superiores das Empresas.

A técnica do seminário pode ser usada nas seguintes situações de treinamento:

1. Identificação de um problema.
2. Exploração desse mesmo problema.
3. Discussão e planejamento de pesquisas visando soluções de problemas específicos da Empresa.
4. Apresentação de informações.
5. Participação de descobertas técnico-científicas aos membros do seminário.

Como uma técnica de desenvolvimento essencialmente grupal, o seminário exige uma distribuição de tarefas, que em síntese é a seguinte:

a) Líder do grupo - Deve ser escolhido por seus profundos conhecimentos da matéria objeto do seminário e por sua capacidade de comunicação.- É quem dirige o seminário, planeja e dá início às sessões. Ajuda os participantes na seleção de tópicos para pesquisas.

b) Seminaristas - treinando - seleciona um assunto específico, ligado ao tema geral, para estudo e pesquisa, lê as fontes de informações disponíveis, prepara suas descobertas. Elabora trabalho participa suas descobertas com os demais colegas.

Vantagens de sua utilização

- Quando aplicado a um grupo homogêneo e com profundos conhecimentos do assunto, conduz a resultados excelentes.

- Sendo uma técnica ativo-participativa, dá margem a uma motivação constante do treinando.

Desvantagens e limitações

- O seminário é impróprio a participantes sem conhecimentos básicos sobre o problema ; e quando assim aplicado conduz a resultados pouco positivos.

### 3.9.4. O estudo de Caso

#### Características

Conhecido também como método casuístico, consiste na análise de um caso prático, elaborado especialmente para atender ao grupo específico de treinandos.

O objetivo desta técnica não é somente conduzir o grupo a uma solução do problema, mas desenvolver nos treinandos o pensamento analítico, sintético e de correlação entre assuntos interdependentes.

#### Vantagens de sua utilização

- É um elemento de aprendizagem realística.
- Permite ampla troca de experiências
- Permite a assimilação de conhecimentos, a partir de fatos concretos.
- Segue a linha do princípio de "aprender fazendo".
- Estimula o treinando a desenvolver seus julgamentos quanto aos fatos relevantes e irrelevantes.
- Desenvolve a capacidade de análise e síntese de fatos.

#### Desvantagens e limitações

- Exige intensa preparação prévia.
- O tempo de aplicação é longo, torna-se muito mais difícil programá-lo do que outras técnicas.
- Exige uma experiência anterior e conhecimentos auxiliares, sem o que torna-se ineficaz.
- A avaliação é difícil.
- O instrutor deve ser de alto padrão, conhecendo inclusive todos os assuntos correlatos.

#### Aplicação

Por suas características é uma técnica tipicamente utilizada em treinamento de executivos ou de quaisquer profissionais que necessitem aprimorar-se na tomada de decisão, para solucionar problemas administrativos ou técnicos.

### 3.9.5. "Role-Playing" ou Situação Simulada.

#### Características

Também conhecida como dramatização, consiste na representação de papéis relacionados com um problema previamente estudado ou improvisado conforme a situação.

O treinando é colocado em situações normais e reais de trabalho, devendo representar diferentes papéis, com a finalidade de aumentar seus conhecimentos da natureza humana, da bagagem psicológica determinante de comportamentos e atitudes.

Em psicoterapia o "role-playing" é conhecido como psicodrama.

#### Vantagens de sua utilização

- Situa-se dentre as técnicas que seguem o princípio de aprender fazendo.

- Exercita a tomada de decisões

- Desenvolve a capacidade empática.

- Permite grande interação entre as pessoas envolvidas.

- Enfatiza a participação pessoal do treinando.

- Desenvolve a espontaneidade e comunicabilidade do treinando, adaptando-o às situações imprevistas.

- O treinando adquire uma clara consciência de seus motivos e atitudes vindo a alterar o seu comportamento individual e profissional em decorrência.

- O treinando adquire o hábito de analisar atitudes e motivos dos demais participantes, transportando para a prática da vida profissional este hábito.

- É uma técnica que ao mesmo tempo atende o treinamento comportamental e o funcional.

#### Desvantagens e limitações

- Uma de suas maiores limitações é que não deve ser aplicada como técnica única de treinamento, mas sempre associada ou como complementação de outra técnica, de preferência aquelas que transmitam ensinamentos teóricos.

- Outra limitação diz respeito ao grau de espontaneidade da dramatização, quando não sujeita ao "Script" prévio, pois a iniibição natural prejudicará muitas vezes o enfoque realista do pro-blema.

- Não é uma técnica adequada a grupos com baixa motivação funcional ou dotados de percepção pouco desenvolvida.

#### Aplicação

- Treinamento de relações humanas.
- Treinamento em chefia e comando.
- Treinamento de supervisores, recepcionistas, vigilantes.
- Treinamento de técnicos de entrevista de vendas.

### 3.9.6. Treinamento de Sensibilidade (Sensitiv Training)

#### Características

Também conhecido como treinamento de laboratório ou laboratório de sensibilidade, consiste em seu sentido mais amplo, em uma comunidade residencial temporária, especialmente designada para a experimentação de novas formas de comportamento <sup>(2B)</sup> e estruturada de acordo com os requisitos de aprendizagem dos participantes.

Além das denominações já referidas, o treinamento de sensibilidade recebeu outras mais ou menos sinônimas, tais como "T-Groups" (training groups), "D-group" (development group), "action research", "action training", e ainda na França, o grupo de diagnóstico ou grupo de sensibilização.

Apesar desta variada cognominação, a idéia central é realmente única, do treinamento em local destinado à experimentação, ou seja, um verdadeiro laboratório.

O núcleo do "Sensitiv training" é constituído pelo "T-group", que é um grupo não estruturado, composto de 10 a 15 participantes, que permanecem em constante interação durante o transcorrer do laboratório, acompanhados por um ou dois treinadores, que deverão ser psicólogos. Cada treinamento de sensibilidade deve contar com cinco "T-groups" no máximo.

O laboratório de sensibilidade distingue-se da psicoterapia de grupo, com a qual evidentemente muito se assemelha, principalmente pelo fato de deter-se no comportamento presente, aqui e agora, e por não investigar as suas raízes inconscientes.

Este tipo de experiência de treinamento deverá ser conduzido em lugares isolados e calmos, onde os participantes não possam ter contato com as suas atividades rotineiras, evitando as pressões da vida diária.

Com um clima de tranquilidade e descontração, o desenvolvimento das experiências de laboratório pode atingir êxito total.

---

(<sup>2B</sup>) AZEVEDO, C.B. Os Laboratórios de Sensibilidade e o Desenvolvimento da Organização. R. Adm. Emp., Rio de Janeiro, 9(3):43-63 Jul/Set/.1969.

E apesar deste clima de descontração, a experiência requer a tenção e energia psicológica em alto grau.

#### Vantagens de sua utilização

- Desenvolve nos participantes um maior auto-conhecimento.
- Aumenta a compreensão das condições que inibem ou facilitam o funcionamento dos grupos humanos como também as relações interpessoais destes grupos.
- Desenvolve habilidades para diagnosticar o comportamento individual, grupal e organizacional.
- Desenvolve no treinando, a capacidade de mudança de atitudes pessoais e competência interpessoal.
- A experiência em criatividade social que oferece, tem valores de aprendizagem que dificilmente poderão ser encontrados em outras técnicas.

#### Desvantagens e limitações

- Como uma técnica diretamente dependente de valores psicossociais, encontra dificuldades em seu desenvolvimento e posterior a plicação dos resultados na Organização, em função das barreiras culturais e psicológicas à aprendizagem e à mudança.
- Em decorrência destes valores estruturados que cada participante (treinando) traz consigo, vão ocorrer receios de expor pensamentos e emoções aos outros membros do grupo, incapacidade de che car os efeitos de seu próprio comportamento e o dos outros, falta de estruturas conceituais para planejar a direção da mudança.
- O custo do treinamento é bastante alto, comparativamente às técnicas usuais, incluindo-se também o custo de oportunidade, ou se ja, o que o participante deixa de ganhar durante o seu afastamento da Empresa e da vida normal, por um período superior a uma semana.
- Constituindo-se de uma experiência de fundo emocional, pode ser altamente negativa ou até mesmo perigosa, para pessoas com distúrbios emocionais profundos.
- É uma técnica que invade a intimidade pessoal de cada participante.
- Muitos não admitem as suas limitações e exageram os seus efeitos no desenvolvimento organizacional, daí advindo as suas maio res críticas.
- As condições do laboratório diferem das que o treinando irá encontrar em campo, na Organização, no que diz respeito ao clima, cul

tura e padrões de liderança vigentes, que poderão impedir a sua utilização real, enquanto que em laboratório o clima e o estilo de liderança favorecem às mudanças.

### Aplicação

O seu altíssimo investimento por si sô, justifica a sua aplicação aos dirigentes de Empresas, visando aumentar-lhes a eficácia nas suas relações interpessoais.

No entanto, existem diversos tipos de laboratório, com aplicações diversas, de acordo com as necessidades e características específicas de seus participantes.

Os famosos NTL (National Laboratories Training) tem conduzido o treinamento de sensibilidade nas seguintes áreas: Relações Humanas, liderança de comunidades para líderes educacionais e outros, mais avançados, em crescimento pessoal, administração de conflito e de padrões de consultoria.

Como pode-se inferir, dada as suas características, as possibilidades de aplicações são tantas quantas forem as atividades humanas no trato com as pessoas.

Há sempre o problema de estruturar o laboratório de acordo com a população alvo a atingir.

### 3.9.7. TWI (Training Within Industry)

#### Características

O TWI tem sido indevidamente chamado de método de instrução, quando na realidade consite em uma técnica de treinamento.

A sigla TWI, é uma abreviatura da expressão inglesa "Training Within Industry" que significa Treinamento dentro da Indústria.

As fases específicas, independentes umas em relação às outras e que são objetos do TWI são as seguintes:

- 1<sup>a</sup> fase: Ensino Correto de um Trabalho ou como instruir um trabalho
- 2<sup>a</sup> fase: Relações no Trabalho
- 3<sup>a</sup> fase: Métodos no Trabalho
- 4<sup>a</sup> fase: Desenvolvimento de Programas de Treinamento
- 5<sup>a</sup> fase: Como estar preparado para liderar uma reunião
- 6<sup>a</sup> fase: Como liderar uma reunião.
- 7<sup>a</sup> fase: Como programar o treinamento
- 8<sup>a</sup> fase: Como implantar treinamento e métodos.

Apresentaremos a título de ilustração, a primeira fase do TWI, também conhecida como "JIT" ou "job instruction training", que consiste de 4 etapas ou pontos fundamentais.

#### PONTO I - Prepare o instruendo

Coloque-o à vontade. Indique o trabalho e verifique o que o instruendo já sabe dele. Desperte-lhe o interesse em aprender o trabalho.

Coloque-o em posição correta.

#### PONTO II - Apresente o trabalho

Fale, mostre e ilustre uma fase importante de cada vez, insista em cada um dos pontos chaves. Ensine de maneira clara, completa e paciente, não ensinando mais do que o instruendo possa aprender.

#### PONTO III - Faça o instruendo executar o trabalho

Peça ao instruendo para fazer o trabalho. Corrija os erros na hora. Por meio de perguntas, vá verificando se ele compreendeu prosiga até ter certeza de que o instruendo sabe.

#### PONTO IV - Acompanhe o instruendo

Encoraje o instruendo. Diga-lhe a quem deve dirigir-se quando precisar de auxílio.

Anime-o a fazer perguntas, verifique sempre o seu trabalho, vá gradualmente deixando que o instruendo trabalhe por si mesmo, sem sua interferência.

#### Vantagens de sua utilização

- É uma técnica essencialmente objetiva e prática.
- O seu princípio básico de aprender-fazendo, é um dos maiores fatores motivacionais para o treinando, que procurará concentrar-se ao máximo.
- A participação do treinando em função do número de instrutores e tamanho do grupo, é praticamente total.
- O "feed-back" e a avaliação da aprendizagem são imediatos.

#### Desvantagens e limitações

- Dadas as características individuais de assimilação e apren

dizagem de cada treinando, eficiência técnica está na razão direta da homogeneidade do grupo, neste aspecto.

- Como consequência a técnica poderá tornar-se muito repetitiva e até mesmo cansativa tanto para o instrutor como para os instruídos ou treinandos.

- É uma técnica de treinamento caracteristicamente individual consumindo um tempo bastante superior as técnicas grupais.

- A previsão de tempo necessária ao treinamento torna-se em decorrência muito difícil e o orçamento poderá apresentar grandes desvios.

### Aplicação

A técnica de TWI apresenta uma versatilidade muito grande de aplicação conforme o interesse da população alvo a ser treinado numa ou mais fases específicas, mas é particularmente indicada para supervisores de primeira linha, bem como dirigentes de grupos de trabalhos mais desenvolvidos.

#### 3.9.9. Outras técnicas

Apresentadas as técnicas que julgamos de maior importância e aceitação mencionaremos outras, também utilizadas embora mais recentemente e algumas delas semelhantes às já discutidas.

Estas técnicas seriam: Simpósio, Conferência, o Fórum e Leitura Orientada.

O Simpósio apresenta certa similaridade com o Seminário, dele diferindo, por exigir diferentes especializações sobre um mesmo assunto, por parte dos participantes, com a finalidade de discussão e estudo de diferentes aspectos pertinentes ao tema.

A conferência não deixa de corresponder a uma exposição oral ou preleção, só que mais formal e destinada a grupos maiores de treinandos.

A sua aplicação deve pois restringir-se a ocasiões especiais e como parte de um programa de treinamento interno, quando o expositor convidado é um especialista fora da Empresa.

A sua pouca duração dificulta o intercâmbio que ocorre em outras técnicas de maior duração.

Exige-se que o conferencista seja dotado de um profundo conhecimento sobre o tema, para que os objetivos da conferência sejam atingidos.

O fórum caracteriza-se como uma técnica de discussão sobre te

mas controversos, que permite aos participantes a livre manifestação de suas idéias.

Esta liberdade de fazer uso da palavra é uma das maiores desvantagens de sua utilização, pois torna-se extremamente difícil manter-se um clima de método e ordem e evitar-se a digressão dos assuntos focalizados.

Já a leitura orientada, tem sua aplicação como técnica de treinamento empresarial, condicionada à associação com outras técnicas, servindo-lhes de complementação, como ocorre no treinamento de integração.

É pouco dispendiosa e pode produzir bons resultados, quando utilizada criteriosamente, tendo a aplicação em todos os casos que fatores abstratos envolvendo descrições, definições e teorias caracterizem a aprendizagem.

- O sucesso nas utilização das técnicas de treinamento.

Como já se reportou no início deste item, existem fatores que devem ser analisados antes de optarmos por uma ou outra técnica, ou pelo uso de técnicas combinadas.

O sucesso na sua utilização vai depender muito dos critérios de avaliação adotados para a sua escolha.

Em momento algum pode-se descuidar da idéia central que a técnica está a serviço da aprendizagem e que aprender significa adquirir um comportamento ou introduzir modificações em comportamentos já adquiridos.

O treinamento como um meio tipicamente dinâmico de aprendizagem, preocupa-se com a otimização de sua ocorrência, e para tanto vale-se dos subsídios valiosos da didática moderna e da psicologia aplicada.

Estas ciências estabelecem premissas básicas relacionadas com o processo de aprendizagem associado ao treinamento tais como: adequação das técnicas aos objetivos do treinamento, ao ritmo de assimilação dos treinandos, às diferenças individuais de hábitos, comportamentos, temperamento e interesses.

### 3.10. O ÓRGÃO RESPONSÁVEL PELO TREINAMENTO: SUA POSIÇÃO E ESTRUTURAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO, ATRIBUIÇÕES E INTERRELAÇÕES COM AS DEMAIS UNIDADES.

#### A - Posição e Estruturação

A importância que os programas de formação e desenvolvimento de recursos humanos vêm assumindo aqui no Brasil, conduz à discussão de um aspecto considerado fundamental, qual seja o de sua estruturação na Organização.

Existem algumas discordâncias dos especialistas, quanto ao exato posicionamento do órgão de treinamento na estrutura da Empresa.

Alguns defendem a idéia de uma assessoria de treinamento, já que estando ligado diretamente à Diretoria ou Presidência da Organização, haverá maiores condições de serem liberados os recursos financeiros, para realização dos cursos, assinatura de convênios e as datas necessárias para o treinamento sugerido. Assim sendo, teria o treinamento mais força, se impondo decididamente às outras unidades organizacionais, sempre com o aval da Diretoria e Presidência da Empresa, deixando assim de ser considerada uma atividade secundária, para passar a ser encarada como uma rotina de primeira linha e sempre uma necessidade.

Podendo assim, se bem dirigido, apresentar o tão discutido retorno do investimento aplicado, a curto, médio ou longo prazo.

No Brasil, a localização do Órgão de Treinamento tem variado segundo o tipo de Empresa, o seu tamanho ou mesmo a sua origem, mas o que vemos normalmente é o Órgão de Treinamento subordinado hierarquicamente ao Departamento de Pessoal, ou Recursos Humanos ou ainda Relações Industriais, ficando como um terceiro escalão na estrutura formal da Empresa.

Eventualmente poderá situar-se junto ao Departamento de Produção, para que os problemas de treinamento relacionados com as atividades produtivas sejam tratados o mais rapidamente possível.

Este tipo de estruturação é típica de Empresas de origem europeia.

Embora continue causando muita polêmica, observa-se que o treinamento de vendas tem permanecido vinculado à área de Marketing, enquanto que o órgão de treinamento já possui programas específicos para este tipo de treinamento havendo no caso superposição de tarefas.

Ainda que as estatísticas sobre o assunto sejam poucas ou praticamente inexistentes, pode-se afirmar que em nosso país, 90% das Empresas possuem seus órgãos de treinamento subordinados ao Departamento de Pessoal ou Relações Industriais e 10% restantes possuem-nos vinculados à vendas, produção e raros casos de "staff" de Diretoria.

Esta opção generalizada para o órgão de treinamento tem como principal justificativa o fato de que o Departamento de Pessoal mantém relações com todas as unidades da Empresa, o que dá teoricamente ao treinamento uma penetração imediata.

Sente-se nesta posição a influência direta ou indireta das Empresas norte-americanas, pois pesquisas realizadas nos Estados Unidos, pela A.S.T.D. ( American Society of Training Development) indicam que esta opção também predomina em suas organizações.

É notório que o sucesso das atividades de treinamento em função de sua localização majoritariamente junto ao Órgão de Pessoal, está relacionado com o apoio que a alta administração confere a unidade de treinamento, definindo e prestigiando a sua política, promovendo clima e recursos indispensáveis a consecução de suas diretrizes, conferindo autoridade compatível com os objetivos que se propõe alcançar e ainda criando dentro do sistema total (EMPRESA) dispositivos que facilitem as comunicações e interação entre as diversas unidades organizacionais, especificamente entre suas chefias e o órgão referido.

#### Fatores que devem ser considerados na estruturação de R.H. <sup>(29)</sup>

Existem inúmeros fatores que devem ser considerados quando se iniciam as considerações sobre a maneira de estruturar uma área de formação e desenvolvimento de recursos humanos da empresa. Abaixo relacionam-se alguns que são considerados os mais importantes e pode-se chamá-los, genericamente, de fatores de meio ambiente. É em relação a todos estes fatores (internos e externos) que o profissional de treinamento deverá interagir, do contrário não será realmente um "agente de mudança".

##### 1) Tipo de Empresa e Porte da Empresa

Deve-se levar em consideração a sua origem e situação atual, se a empresa se caracteriza por uma atividade dinâmica ou estática, qual tem sido o uso e impacto da tecnologia ao longo da sua ativi-

(29) FUNDAÇÃO CENAFOR, São Paulo, Material Didático Interno, 1974.

dade, que tipo de decisões os seus dirigentes tem tomado para a sua manutenção ou desenvolvimento.

Quanto ao porte da Empresa, é fundamental defini-lo com exatidão para relacioná-lo proporcionalmente à estrutura a ser criada.

## 2) Políticas e Objetivos da Empresa

Estas informações nem sempre estarão facilmente a disposição do profissional de treinamento, algumas vezes porque não estão realmente definidas outras, porque a empresa gosta de fazer mistério sobre algo que é importante ser divulgado. O mais importante ainda é que sejam definidas políticas e objetivos na área de Recursos Humanos.

## 3) Mercado de Trabalho

Área importante a ser considerada, pois poderá determinar pontos críticos na contratação de pessoal por deficiências do meio ambiente externo. Importante observar aspectos tais como educação, economia, hábitos e costumes, aspectos geográficos, etc.

## 4) Relação Empregado e Capital

Qual é a contribuição dos empregados em relação aos objetivos e suas consequências sobre tópicos tais como rentabilidade, responsabilidade pública e outras áreas de resultado. Os empregados representam a parte mais elevada do custo final ou existe um grau de mecanização elevado.

## 5) Legislação

Existem aspectos da legislação que facilitam o uso de recursos financeiros quando destinados a programas de formação e desenvolvimento de Recursos Humanos, como é o caso da Lei Federal 6297 de 15 de dezembro de 1975. É importante conhecer para argumentar junto ao empresário dentro de uma linguagem que ele possa entender. Exemplos são os acordos tipo SENAI, PIPMO e outros.

## 6) Desenvolvimento

Tem havido preocupação pelo desenvolvimento de pessoal, mesmo em casos isolados. Encontram-se pessoas que tem feito cursos, participado de seminários ou levantado a questão.

## 7) Inovação Tecnológica

É necessário constatar qual tem sido o impacto do desenvolvi

mento tecnológico sobre a empresa, se há dificuldades no desenvolvimento de pessoal interno e até mesmo na contratação de recursos humanos externos para atender as inovações adotadas pela empresa, se existe uma preocupação relativa aos aspectos de inovação na área de equipamentos, prestação de serviços, controles administrativos. É ainda verificar se esta preocupação tem sido acompanhada com relação ao problema de recursos humanos, para manter ou desenvolver a Empresa.

#### 8) Antecedentes e Atitudes em Relação ao Treinamento

O que já foi feito dentro da empresa que tenha ou possa ser considerado treinamento. Existem pessoas que ocupando posições chaves estão, realmente, preocupadas com o desenvolvimento dos recursos humanos. Esta preocupação é verdadeira ou tem cunho apenas autopromocional. Muito cuidado também com as euforias geradas por investigações governamentais que têm produzido uma espécie de treinamento festivo.

#### 9) Clientela

Certos clientes requerem atenções especiais que podem afetar um programa de treinamento. Existem situações especiais como fornecedores do governo, exportação, prestação de serviços públicos na área de infra-estrutura etc.

#### 10) Equipamento

Outro aspecto que deve ser considerado quanto à estruturação do treinamento refere-se à escolha dos recursos materiais auxiliares, desde as instalações (salas de aula, oficinas, simuladores, centros de treinamento) até recursos audiovisuais.

Estes equipamentos poderiam ser classificados em:

##### a) Equipamentos gráficos

Tais como: flanelógrafo, quadro negro, quadro magnético, álbum seriado, diagramas, apostilas, cartazes.

##### b) Equipamento audiovisual

Tais como: projetores de slides e de filmes, retroprojetores, gravadores, televisão em circuito fechado.

##### c) outros equipamentos

#### Fórmulas alternativas de estruturação do órgão de treinamento

Não existem receitas generalizadas para a estruturação do

Órgão de Treinamento.

Os modelos importados de outras Organizações, muitas vezes distanciadas da nossa realidade empresarial, fatalmente incorrerão em graves consequências, ameaçando o pleno desenvolvimento das atividades de treinamento.

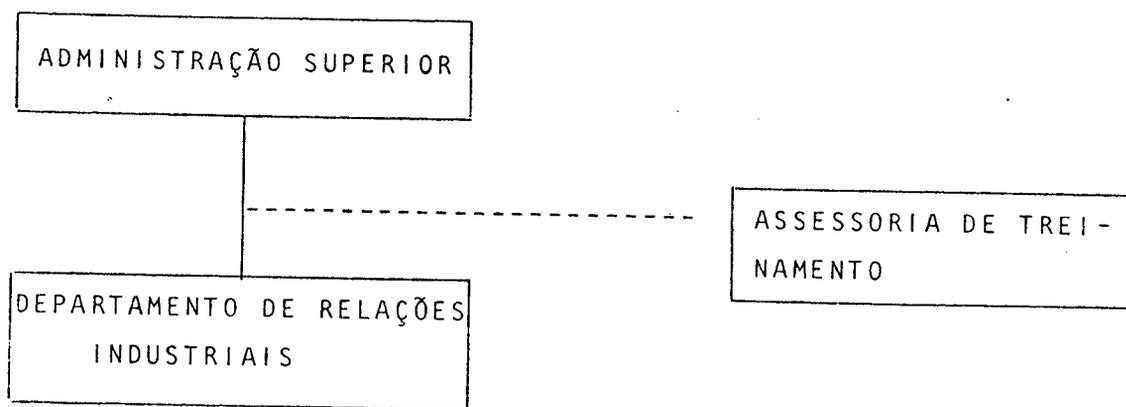
Cada Empresa em função da gama de fatores, anteriormente já mencionados, deverá adaptar ou desenvolver modelos estruturais próprios de acordo com a sua real situação e objetivos.

Em geral verificamos que os órgãos de treinamento atuam como unidades de linha, ou seja, como executores diretos dos programas de treinamento, embora possam exercer concomitantemente atividades de "staff".

Poderá ocorrer entretanto que o treinamento seja estruturado como uma unidade puramente de "staff" de alto escalão ou mesmo do Órgão de Pessoal.

Serão apresentados alguns modelos estruturais alternativos, tendo comentários sobre cada um:

a) O treinamento como "staff" da Administração Superior.



Neste tipo de estrutura, o treinamento será comandado por um responsável ligado diretamente à administração superior, funcionando como uma unidade definida, com seus técnicos atuando diretamente sobre toda a Organização, com objetivos planejados.

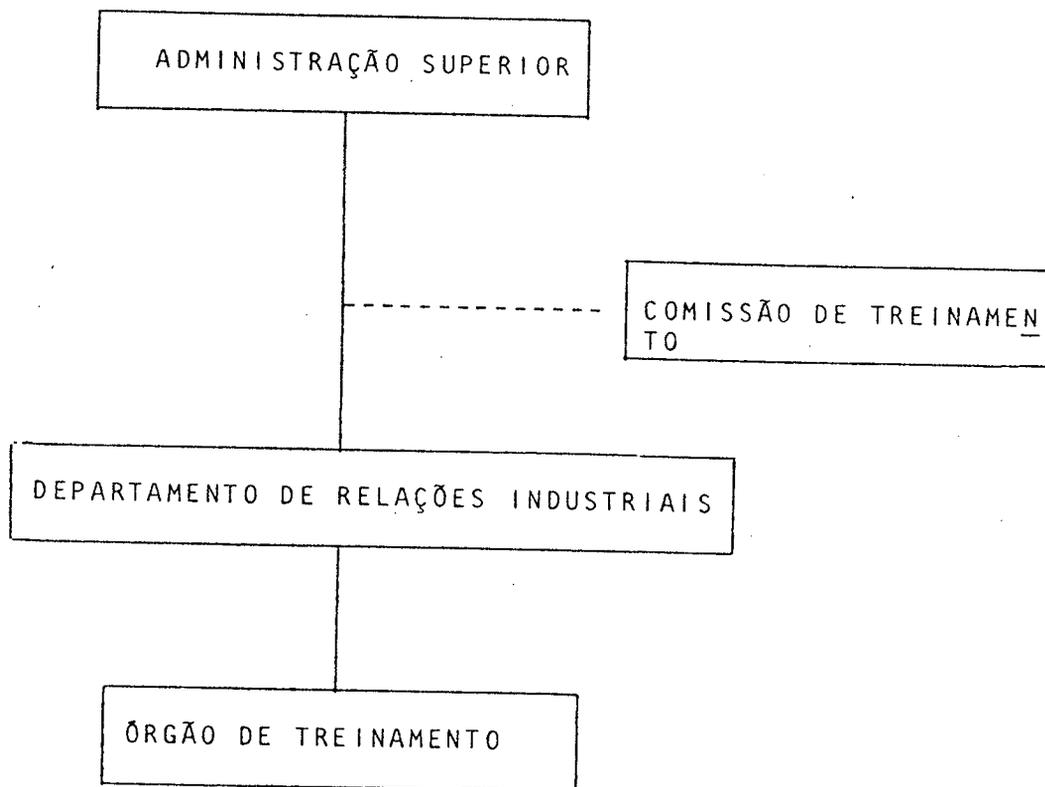
A posição de assessoria de alto escalão, facilita o relacionamento com os superiores hierárquicos, concedendo um "status" elevado à unidade.

Permite ainda que a administração superior participe direta e intensamente das decisões referentes a planos e programas de formação e aperfeiçoamento de pessoal, encarando-os como uma necessidade real e contínua da Empresa.

Esta estruturação, concedendo um máximo "status" ao treinamento, propicia um clima organizacional altamente favorável à aceitação e valorização deste Sistema, facilitando a implantação, desenvolvimento e avaliação de programas e ao seu próprio processo global.

Os recursos orçamentários neste caso, são canalizados mais facilmente e em maior volume, como também controlados com maior eficiência, os seus retornos.

b) O treinamento como dupla posição na estrutura "staff" e atividade de linha.



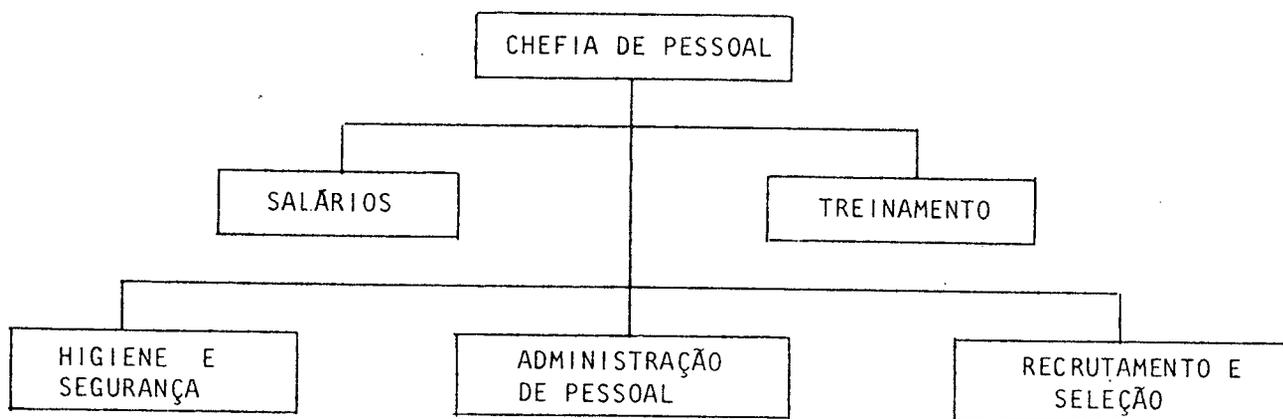
Neste caso, a Comissão de Treinamento ou "staff" subordinado à Administração Superior, tem como objetivo principal assessorá-la nos assuntos concernentes ao planejamento e coordenação dos programas anuais de desenvolvimento de pessoal.

Deverá propor diretrizes gerais para o treinamento de pessoal, analisar o programa global anual de treinamento, com base no levantamento de necessidades elaborado pelo órgão de treinamento, acompanhados por meio de relatórios apresentados pelo órgão a execução do programa anual de treinamento, sugerindo providências que julgarem necessárias.

Apreciar, autorizar, aprovar e recomendar quaisquer altera-

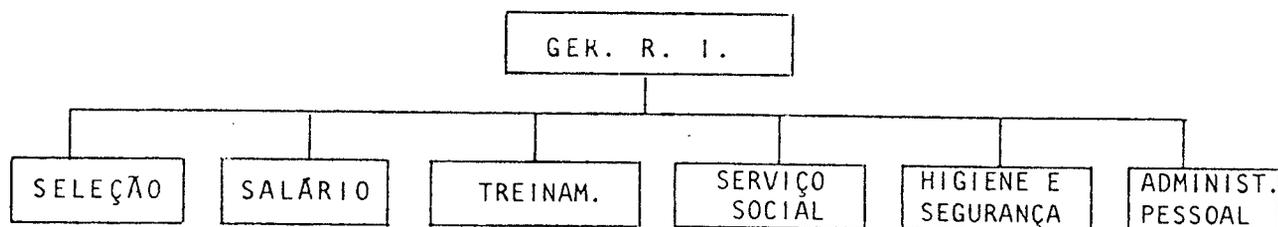
ções que possam melhorar as atividades, do órgão de treinamento, seja com referência a cursos, planos, normas ou recursos externos de treinamento.

- c) Um responsável apenas pelo Treinamento em posição de "staff", junto ao órgão de Pessoal.

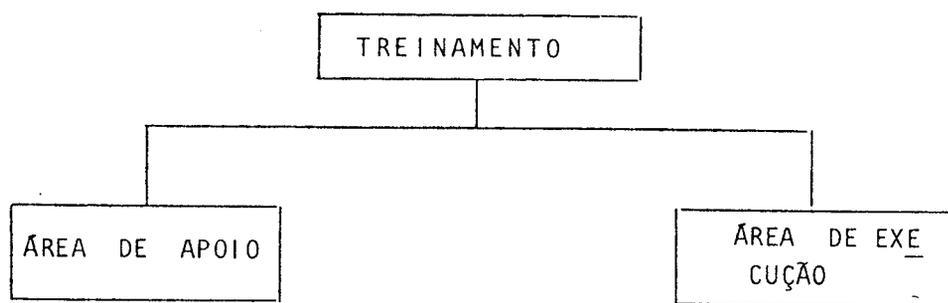


Neste exemplo o responsável pelo Treinamento além de estar sozinho, ocupa uma posição de "staff", dependendo bastante do interesse do chefe de pessoal. Nestas circunstâncias ele deverá utilizar constantemente recursos externos mantendo ainda um bom cadastro de recursos internos da Empresa, que poderão ser úteis no desenvolvimento do seu trabalho.

- d) Exemplo de Mini-Estrutura, em posição de linha dentro de Relações Industriais.



Nestes casos o treinamento pode ter a seguinte estrutura:



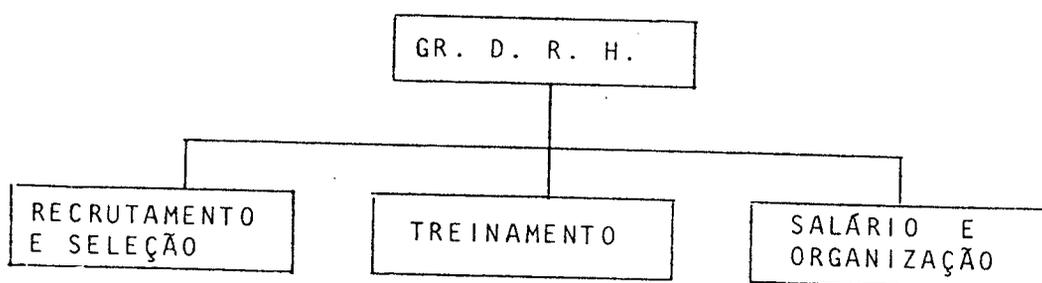
Rec. A. Visuais  
Programação

Instrutores

Obs.: - Cada cargo deverá ter sua correspondente descrição com responsabilidade e autoridade definidas.

e) Exemplo de estruturação em linha dentro do Desenvolvimento de Recursos Humanos.

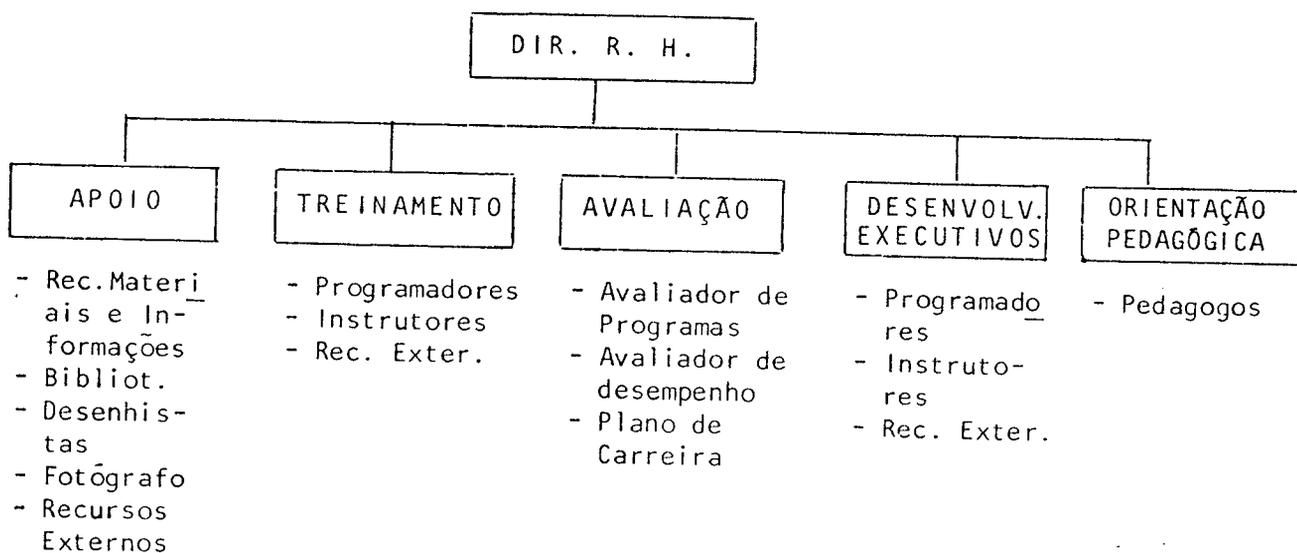
Existe também um desdobramento agora já mais aceito e que engloba sob uma gerência de desenvolvimento de Recursos Humanos as áreas de seleção, treinamento e salário. (Eventualmente organização pode também fazer parte, quando não estiver diretamente ligada a salários). Exemplo:



As vantagens desta estrutura são nitidamente sentidas na medida que a Gerência se preocupa em estabelecer políticas e procedimentos comuns às três áreas, para o desenvolvimento dos recursos humanos. O entrosamento entre seleção, treinamento e salário é da maior importância, do contrário há competição com esforços perdidos e frustrações para o profissional e a empresa.

f) Divisões mais detalhadas - Típica estruturação de grandes Empresas.

Em alguns casos poderão estar subordinadas a um diretor de recursos humanos.



Esses são alguns exemplos de estruturas já experimentadas pelas Empresas. É importante que cada caso seja estudado, volta-se a enfatizar, pois não existe solução pronta e a simples transferência, sem adaptações, poderá causar transtornos.

## B - Atribuições do Órgão de Treinamento

Em decorrência da abordagem sistêmica que se tem procurado dar a todo o conteúdo do trabalho e ainda mais à nova concepção de treinamento, em frontal oposição à visão tradicional desta atividade, relaciona-se as atribuições que são consideradas típicas de um Órgão de Treinamento Empresarial:

1 - Organizar, planejar, dirigir, coordenar as atividades de treinamento na Empresa.

2 - Promover o relacionamento e integração com todas as unidades organizacionais para bem conhecê-las e obter êxito na atribuição seguinte.

3 - Levantar e diagnosticar as reais necessidades de treinamento da Empresa, distinguindo-as das necessidades "fictícias" ou aparentes.

4 - Com base no diagnóstico das necessidades, estabelecer os planos e programas de treinamento.

5 - Prover os recursos necessários à realização dos planos e programas.

6 - Realizar levantamentos de recursos humanos internos e externos e de materiais necessários ao desempenho das atividades de treinamento.

7 - Manter cadastro atualizado da mão de obra especializada para ministrar treinamento, como também cadastrar as instituições - que promovem atividades de Treinamento e respectivos cursos que ofereçam.

8 - Estabelecer convênios de trabalho, em conjunto com as instituições de ensino ou organismos de treinamento.

9 - Preparar, proporcionar, zelar e controlar, como também atualizar os materiais de ensino fornecidos e os de patrimônio.

10 - Projetar, desenvolver e avaliar os programas de treinamento, sendo esta avaliação do tipo formativa.

11 - Manter biblioteca especializada no assunto (treinamento) e geral para utilização dos empregados e treinandos.

12 - Acompanhar através das chefias imediatas os resultados do treinamento realizado, a curto, médio e longo prazo.

13 - Obter e registrar o "feed-back" do treinando com relação ao treinamento recebido.

14 - Manter cadastro atualizado do pessoal treinado, discriminando o tipo de treinamento recebido, o período de realização e o posterior acompanhamento.

15 - Levantar dados essenciais à constante atualização do Sistema.

16 - Exercer as atividades de uma central de informações, coletando, processando e transmitindo informações correlatas ao treinamento.

17 - Controlar os investimentos realizados e avaliar os retornos, para determinação da viabilidade econômica do treinamento.

#### C - Integração do Órgão de Treinamento com as demais Unidades Organizacionais.

Pela própria essência da atividade do Treinamento e pelo enfoque sistêmico que as Organizações vem adotando, sempre procurando estabelecer pontos de ligação entre cada subsistema e suas partes componentes e os demais componentes do Sistema Total, advém a recomendação sobre a integração que o Órgão de Treinamento deva manter com todas as demais unidades organizacionais.

Pode-se então, compreender claramente, que o treinamento não deve ser considerado como um organismo independente, mas mister se torna ligá-lo não só aos demais setores da administração de pessoal, mas também aos demais setores com os quais deve manter constante intercâmbio de informações.

É um erro comum, infelizmente dissociá-lo das atividades de outras unidades no que concerne às questões de fixação de salário, avaliação da eficiência, promoção, "Turnover" ou mobilidade da mão de obra, recrutamento e seleção de pessoal, e considerar estas relações naturais do treinamento só por acaso, é também afastar-se do pensamento sistêmico.

A análise associativa permitirá focalizar tais relações como elas se apresentam, contribuindo à consecução dos objetivos específicos do Sistema de Treinamento.

Há pois, que conduzi-la de modo que os diferentes órgãos da Empresa, através do pessoal que neles opera, tenha o ensejo de se manifestar, cada qual nos domínios de sua especialidade ou competência.

Diretores, assistentes técnicos, assessores, chefes, contra-mestres, encarregados, até os próprios operários poderão assim con-

tribuir com críticas e sugestões, para que os resultados da análise, espelhem a imagem fiel das necessidades da Empresa, como também dos resultados e avaliação do Sistema Total.

### 3.11. INTERAÇÃO ENTRE O TREINAMENTO E DIVERSOS SUB-SISTEMAS EMPRESARIAIS.

#### 3.11.1. Interação entre o Treinamento, o Plano de Carreira e a Sistemática de Promoção e Acesso.

De um modo geral, as avaliações e pesquisas realizadas no campo do treinamento empresarial, referem-se mais aos programas de formação e aperfeiçoamento desenvolvidos pela Empresa.

No entanto, a abordagem sistêmica implica também numa análise interpretativa das implicações do plano de carreira e da sistemática de promoção e acesso sobre o treinamento e vice-versa.

Isto somente ocorrerá após devidamente definido o plano de classificação de cargos com o objetivo de estabelecer uma ordem hierárquica, dentro da qual os tipos de trabalho apresentam-se escalonados conforme seus diferentes níveis de dificuldades e de responsabilidade.

Para tanto, as especificações funcionais precisarão ser desdobradas em três níveis: o inicial correspondente aos tipos de trabalho mais simples; o intermediário àqueles com nível médio de dificuldade, que implicam em certo somatório de experiências ou especializações ou ainda implicam na coordenação de pequenos setores funcionais; e final, no qual incluem-se os cargos que correspondem aos tipos de trabalho mais importantes e complexos, como os de assessoramento, supervisão e os que exigem um nível de capacidade e experiência consideráveis.

Há naturalmente, casos em que somente estes três níveis não são satisfatórios e uma escala ampliada se faz necessária ou ao contrário, pode ocorrer que os cargos existentes sejam em número muito reduzido e apresentem-se por demais homogêneos e não comportem um desdobramento em três níveis.

A cada nível corresponde uma classe, que se constitui no agrupamento de cargos iguais ou idênticos entre si, pela natureza do trabalho e nível de dificuldade e responsabilidade das atribuições, devendo constar o título da classe, a definição de atribuições, exemplos de trabalhos típicos e qualificações essenciais.

A carreira ou série de classes, corresponderia ao agrupamento de classes afins e pode-se figurá-la como uma escada, cujos degraus são as classes que a integram.

Quando se vai de uma classe inferior para outra superior, sobe-se um degrau na escala de dificuldade e responsabilidade das funções. (32)

---

(32) LOPES, T.V. *in op. cit.* p.56.

A mobilidade prevista por um plano de carreira, é uma das expectativas básicas do empregado após ter sido selecionado, e como esta mobilidade decorre de uma sistemática de promoção e acesso mutuamente dependente do grau de aprimoramento e merecimento individual, há uma expectativa de que exista uma programação contínua de treinamento para que possa alcançar a esta qualificação necessária.

Portanto, tendo como documento básico o plano de carreira, sobre ele deverão assentar-se as preocupações do treinamento em fazer evoluir a organização através dos indivíduos que nela operam, preparando-os para a sua carreira futura.

Novamente enfatiza-se o pensamento de Flávio de Toledo, quando se refere a preocupação constante da Organização em preparar o homem para a sua carreira, ao invés de prepará-lo pensando somente no momento presente, no cargo atual de no desenvolvimento individual.

O pensamento sistêmico sobre o assunto implica numa constatação por parte das Empresas se realmente o seu Sistema de Treinamento vem enfatizando esta preocupação em formar e aperfeiçoar visando o plano de carreira, ou dele encontra-se dissociado.

E no caso de inexistência de um documento formalmente elaborado e específico, correspondente ao plano de carreira deveria ser uma preocupação imediata da Empresa elaborá-lo e colocá-lo em funcionamento, servindo outrossim como documento básico ao planejamento e programação do treinamento.

### 3.11.2. Interação entre Treinamento e Avaliação de Desempenho.

A Avaliação de Desempenho constitui-se num dos instrumentos da moderna Administração de Pessoal, que mais se correlaciona com o Sistema de Treinamento, dado a sua atuação sobre as entradas e saídas do Sistema, fornecendo elementos para o diagnóstico das necessidades de treinamento, como também para o acompanhamento e controle de resultados.

Para entrar-se no mérito da Avaliação de Desempenho, é mister que se faça uma distinção entre os conceitos de desempenho e potencial.

Desempenho - refere-se à atuação do empregado, face a um cargo que ocupa na Organização, tendo em vista as responsabilidades, atividades e tarefas que lhe foram atribuídas, assim como face aos resultados que dele se espera. <sup>(33)</sup>

(33) LUCENA, M.D. *Avaliação de Desempenho - Métodos e Acompanhamento*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977 p.14.

Já o potencial poderia ser interpretado como o conjunto de aptidões gerais e específicas combinadas com outros fatores de ordem física de que os indivíduos normalmente são dotados, em maior ou menor grau, permitindo-lhes aprender novos conhecimentos; compreendendo portanto, conhecimentos, habilidades, aptidões e capacidades que o indivíduo possui e que ainda não foram desenvolvidos ou postos em ação. <sup>(34)</sup>

Verificadas as diferenças entre as duas conceituações, deve-se atentar para o fato de que toda a sistemática de Avaliação de Desempenho, deverá distinguir estes dois aspectos — desempenho e potencial —, como também analisá-los isoladamente.

Avalia-se o desempenho considerando-se a contribuição do empregado para que a Empresa alcance os seus objetivos e o potencial em função do investimento que a Organização poderá realizar para o desenvolvimento de seu pessoal e cujo retorno reflete-se em maiores índices de lucratividade.

A Avaliação de Desempenho nada mais seria do que a avaliação sistemática de empregados, feita por seus superiores ou outros que estejam familiarizados com o seu desempenho no trabalho <sup>(35)</sup> ou simplesmente, a avaliação de um subordinado quanto a sua capacidade para o trabalho, tendo em vista as suas aptidões e características pessoais. <sup>(36)</sup>

Este instrumento tem a capacidade de avaliar a atual performance do empregado, tendo em vista as exigências do cargo que ocupa, e também extrapolar para o futuro as suas potencialidades.

Objetivando a valorização e o conhecimento dos recursos humanos, a avaliação de desempenho deve atender genericamente aos seguintes aspectos:

a) Identificar os empregados que precisam aperfeiçoamento em determinadas áreas de seu trabalho ou seja, levantamento das necessidades de treinamento.

b) Estimar o potencial de cada indivíduo, possibilitando à Organização desenvolvê-lo para o futuro.

c) Permitir a elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

<sup>(34)</sup> LUCENA, M.D. *in op. cit.* p.14.

<sup>(35)</sup> TIFFIN, J. e MC CORMICK, E. Industrial Psychology New York, Prentice Hall, Inc. 1961, p.35.

<sup>(36)</sup> BERGAMINI, C. W. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. São Paulo, Atlas, 1973.

- d) Indicar ou escolher aqueles que deverão ser promovidos.
- e) Verificar os empregados que têm condições de realizar trabalho de supervisão ou ocupar funções mais elevadas.
- f) Oferecer informações que permitam a readaptação, transferência ou mesmo dispensa.
- g) Estimular maior produtividade.
- h) Oferecer subsídios para fins de remuneração.
- i) Dar oportunidade para o empregado identificar seus aspectos negativos e positivos com relação às suas funções, utilizando-se de seus pontos fortes e procurando corrigir suas deficiências.

Analisando-se os objetivos que a avaliação de desempenho se propõe alcançar, torna-se evidente a sua interação com o subsistema de treinamento, pois este instrumento permite constatar quais os empregados que foram treinados, o tipo de treinamento recebido e o que é mais importante, se este treinamento contribuiu para a melhoria de seu desempenho.

Desse modo pode-se estabelecer uma correlação entre empregados treinados e desempenho melhorado.

Outras interações tornam-se evidentes, tais como:

- Constatação de que existem empregados com desempenho insatisfatório, que nunca receberam treinamento ou em contra-posição, elementos que já participaram de vários treinamentos sem que seu desempenho apresentasse melhoras.

Estas informações serviriam ao Órgão de Treinamento para análise e como "feed-back" valioso, para a avaliação do treinamento.

Por sua vez, fornece elementos valiosos para o levantamento das necessidades de treinamento, identificando os empregados que precisam de aperfeiçoamento em determinadas áreas de seu trabalho.

No entanto como já destacou-se anteriormente neste trabalho, precisa-se verificar se os problemas de desempenho deficiente são problemas de treinamento ou apresentam outras causas psico-sociológicas ou econômicas.

Assim sendo, pode-se afirmar que informações essenciais a elaboração de planos e projetos de treinamento e à avaliação do próprio treinamento, são fornecidos pela avaliação de desempenho, que agindo como um mecanismo meio, torna-se uma estratégia para o desenvolvimento de recursos humanos da Empresa.

### 3.11.3. Interação entre o Treinamento e a Descrição e Análise de Cargos.

Um dos propósitos do treinamento, é preparar pessoas para exe

cutar adequadamente um cargo e para tanto deve ser planejado e realizado de maneira a se constituir numa experiência positiva, fazendo com que os participantes se interessem tanto pelos cursos quanto pelo cargo que ocupa, conhecendo-o sob todos os aspectos.

Isto incluiria a identificação de como o mesmo é constituído e executado, por quem deve ser ocupado, onde é exercido.

Para a obtenção de um conteúdo válido aos programas de treinamento, os responsáveis pelo planejamento e desenvolvimento da atividade, podem dispor de um instrumento seguro que é a descrição e análise de cargos, pois ela determina com precisão, quais são as exigências para o desempenho adequado, o que os treinandos têm que praticar, que conhecimentos devem ser ministrados e como devem ser avaliados.

Deste modo, a descrição e análise do cargo constitui-se em fonte essencial ao planejamento de programas de formação e aperfeiçoamento de pessoal, bem como conteúdo necessário à elaboração de manuais técnicos, folhas de instrução, recursos audiovisuais e toda classe de meios de instrução, exigidos por um treinamento.

Para a descrição e análise do cargo, inicialmente é preciso, que se decomponha o cargo em suas funções, tarefas, operações e passos.

O cargo em si, constitui-se no conjunto de funções que caracterizam o trabalho de um ou de um grupo de indivíduos, possuindo uma denominação própria que o identifica no regulamento interno da Empresa.

As funções formam o conjunto de atividades que compõem um determinado cargo e que têm objetivos distintos.

Já a tarefa nada mais é do que uma série de trabalhos de certa frequência e que compreendem uma ou mais operações.

A operação representa a unidade que constitui uma parte lógica, completa e necessária à execução de uma tarefa.

Particularmente diz-se que há uma operação quando se modifica intencionalmente quaisquer características físicas ou químicas de um objeto ou quando o mesmo é transportado, inspecionado ou armazenado.

Os passos correspondem ao conjunto de elementos ordenados, interdependentes, realizados para um mesmo fim, numa sequência lógica.

Considerando-se que através da descrição e análise do cargo procura-se obter um conteúdo válido para os programas de treinamento e posterior avaliação do treinando em função dos conhecimentos adquiridos, como também torná-lo do total conhecimento do empregado,

admite-se que até mesmo, os próprios analistas de treinamento, instrutores e coordenadores de programas, possam realizá-lo.

E embora não seja uma função específica destes elementos, eles devem conhecer os procedimentos para executá-la.

Em anexo (ANEXO XX) apresenta-se um modelo que atinge o objetivo proposto.

#### 3.11.4. Interação entre o Treinamento e o Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal.

a) A concepção tradicional e a moderna concepção sistêmica de seleção.

O elemento humano necessário ao preenchimento do quadro de pessoal de uma Empresa, é obtido quantitativa e qualitativamente através do recrutamento e seleção de pessoal inicialmente, e à posteriori pelo treinamento.

Dada a natureza e objetivos dos trabalhos desenvolvidos nestes dois Órgãos afins, é evidente a importância da máxima interação entre eles, sob pena de consequências quase fatais para a Organização, pois basicamente ambos tem uma finalidade comum, que é a de fornecer à Empresa, empregados mais qualificados e aptos para os cargos.

E apesar de processos inteiramente diferentes estes dois subsistemas do Sistema de Pessoal, complementam-se e pode-se mesmo afirmar que os esforços dispendidos pelo treinamento são em muito racionalizados, se a Empresa dispuser de um procedimento científico de recrutamento e seleção.

A seleção bem realizada aloca a mão de obra correta em cada cargo, reduzindo a ação do treinamento, que se restringe mais ao aperfeiçoamento, a especialização e ao próprio desenvolvimento de pessoal.

Deste fato decorrem importantes implicações sobre a otimização dos custos de treinamento.

Dentro da nova concepção de que é preciso selecionar pensando sempre no homem e sua carreira em substituição ao tradicional binômio funcionário/cargo, <sup>(37)</sup> a escolha deverá levar em conta, a carreira dentro da qual o cargo a ser preenchido se encontra.

Esse pensamento evolutivo obriga a medição não só das aptidões

---

(37) TOLEDO, F. *in op.cit*, p. 115.

do candidato, mas também de suas potencialidades, o que é perfeitamente factível, recorrendo-se à psicologia industrial.

Os testes projetivos enquadram-se dentre os mecanismos utilizados para avaliar as potencialidades futuras.

A abordagem sistêmica enfatiza ainda as interrelações dos Subsistemas de recrutamento e seleção, e o de Treinamento com a adesão, especificação e análise dos cargos e das funções existentes na Organização, sem o que torna-se impossível selecionar corretamente um candidato ou treinar um empregado.

Finalmente deve-se enfatizar o pensamento de que, sempre que possível a Empresa deverá valer-se de um processo seletivo interno, para maior valorização de seus recursos humanos.

Apesar de defender-se o tratamento sistêmico que deve ser da do ao Recrutamento, à Seleção e ao Treinamento, não se defende a tese de que, estruturalmente devem constituir-se numa única unidade.

É óbvio que uma pequena Empresa, definida em termos de pessoal e faturamento, não comportará unidades independentes e atribuirá a um único órgão estas três atividades.

Mas a realidade tem demonstrado que as Empresas de médio e grande portes muitas vezes relutam em aceitar a importância e a extensão destas três atividades relativas aos seus recursos humanos e a coplamar-nas numa única unidade, impedindo a sua melhor atuação.

Em geral, são Empresas culturalmente tradicionalistas, cuja concepção de treinamento é ainda arcaica e ultrapassada, considerando esta atividade como uma despesa do que um investimento em pessoal.

Em seguida apresentará um procedimento modelo para a seleção de pessoal orientada não só à alocação adequada da mão de obra, mas também às atividades de treinamento, iniciando-se com algumas considerações sobre o recrutamento.

#### b) O Recrutamento de Pessoal

Constitui-se no passo inicial e fundamental para os procedimentos de seleção.

O recrutamento é compreendido como o conjunto de atividades referentes aos estudos e contatos com o mercado de mão de obra, refere-se à primeira convocação do candidato.

Os meios de recrutamento podem ser variáveis. O meio de informação mais limitado, consiste em colocar avisos às portas da Em

presa, com relação às vagas existentes.

Outros meios muito comumente utilizados são a colocação de anúncios nos jornais, chamando os candidatos à inscrição e a utilização de agências de emprego, que servem de intermediárias entre a oferta e a demanda de empregos.

O recrutamento direto, ou seja, a procura da mão de obra nas escolas, universidades e outras instituições que preparam técnicos para as indústrias e o comércio, é igualmente utilizado.

Já através do recrutamento interno, objetiva-se a valorização do pessoal da própria Empresa, aproveitando-os ao máximo.

### c) Conceito de Seleção

Distinguir-se-ã duas espécies de conceituações de seleção, quanto à extensão que visam atingir.

Seleção, "Strictu Sensu" seria o processo que, por meio de instrumentos científicos adequados visa à identificação dentre os candidatos, daqueles que possuem melhores aptidões para o desempenho completo de um determinado cargo, <sup>(38)</sup> ou como preferem muitos autores, a seleção visa introduzir na Empresa pessoal adequado, em termos de qualificação e potencial.

"Latu Sensu", poder-se-ia dizer que a Seleção é o processo através do qual identifica-se um candidato com aptidão, conhecimento e potencialidade para ocupar um dado cargo com o qual se identifica, e nele poderá desenvolver-se e auto-realizar-se, como também progredir funcionalmente.

### d) A pré-seleção

Na maioria das vezes é realizada concomitante à inscrição do candidato, pois trata-se de constatar se os requisitos exigidos para o preenchimento do cargo foram atendidos.

Nesta etapa, o candidato deverá receber informações completas quanto ao cargo ao qual se candidatará desde as funções que desempenhará, salário, subordinação, local de trabalho, perspectivas de progressão funcional, e outras que se fizerem necessárias.

### e) Tipos ou formas básicas de Seleção

Hã autores que identificam dois tipos ou formas de selecio-

---

(38) FONTES, L.B. *in op. cit.* p. 120.

nar os empregados, qual sejam:

#### Seleção empírica ou assistemática

Este tipo de seleção ocorre sempre que a Empresa escolhe os ocupantes de seus cargos, sem a utilização de procedimentos científicos adequados, utilizando-se de conversas com o candidato, as quais rotulam-se de entrevistas pessoais, porém desprovidas da técnica exigida anulam seus resultados.

É típico de Empresas tradicionalistas onde o sistema de apadrinhamento ainda vigora.

No entanto, sob a aparência de excelentes sistemas pró-forma de Seleção de Pessoal, oculta-se muitas vezes o costumeiro empirismo em selecionar.

São Empresas de dois pesos e duas medidas ou seja nelas existem duas verdades, a de direito (formal) e a de fato (informal).

As consequências advindas deste procedimento inadequado de seleção, são fáceis de perceber, pois refletem-se de imediato na produtividade, além de prejudicar sensivelmente as atividades de treinamento, que acumulam a responsabilidade formativa e de adequação do elemento ao cargo.

Particularmente não se concorda que estes procedimentos sejam denominados seleção, quando o próprio conceito de Seleção de Pessoal, ressalta a imperiosidade de métodos científicos, anulando todo e qualquer outro procedimento não científico.

Dever-se-ia denominar pseudo-seleção ou escolha empírica de empregados.

#### f) Seleção Científica

Esta é na realidade, a única forma de selecionar, porquanto, vale-se somente de métodos e técnicas científicas.

Os requisitos dos cargos são, neste caso, determinados e confrontados com o grau em que o candidato os apresenta, ocorrendo concomitantemente uma análise de ajustamento candidato/cargo, revelado pelos testes psicológicos e entrevistas.

Os requisitos referidos terão que enquadrar-se dentro de uma das três seguintes categorias:

Qualidades Inatas - Identificam o grau de facilidade em aprender e desenvolver uma atividade.

Qualidades Adquiridas ou potencialidades - Identificam os conhecimentos atuais e perspectivas de desenvolvimento

futuro.

Qualidade de adaptação - Identificam o grau de integração ao trabalho e ao ambiente social da Empresa.

g) Instrumentos seletivos

São considerados instrumentos seletivos os recursos técnicos empregados na verificação dos conhecimentos do grau de cultura, dos índices de inteligência, das aptidões, da personalidade, da saúde e das condições físicas do candidato.

Os instrumentos mais empregados na seleção são os seguintes:

- Testes de conhecimentos gerais: correspondem à avaliação do grau de cultura necessário ao desempenho do cargo.

- Testes de conhecimentos específicos : correspondentes à verificação dos conhecimentos teóricos correlatos ao cargo ou profissão.

- Testes de capacidade profissional, os quais medem a capacidade em executar praticamente as atividades próprias da profissão.

- Prova de títulos e trabalhos: consiste na verificação de trabalhos publicados, pesquisas e estudos realizados no campo da especialidade do candidato.

Sugere-se a adoção de uma sequência de valores específicos para os títulos e trabalhos, classificando-os segundo as correlações com as atividades com as quais possam identificar-se.

- Testes de Personalidade: Visam obter informações que permitam deduzir o tipo de personalidade do candidato, que poderá servir de orientação quanto ao seu provável comportamento e adaptação ao cargo.

- Entrevista: Consiste em inquirir tecnicamente o candidato, levando-o a se pronunciar sobre o que se deseja saber, sem formular abertamente a questão.

- Cartas e referências: São de validade discutível, servindo como uma apresentação do candidato, obtendo informações sobre as suas ocupações anteriores em outras Empresas.

h) Influência da Teoria dos Sistemas na política empresarial em matéria de seleção.

A concepção tradicional da seleção de pessoal, implica na sua

consideração como um circuito fechado.

Esta perspectiva aparece como incompleta, dentro do campo de ação de uma Empresa moderna.

Uma concepção mais adequada, envolve o estudo de suas íntimas relações com todos os subsistemas e sistemas empresariais, permitindo estabelecer interações também entre os elementos externos e internos da Empresa.

Deste modo, a Empresa poderia ser representada, como uma vasta rede, um sistema de comunicações, ou ainda, um conjunto de processos combinados num programa único, concebido para atingir um objetivo global, cada processo funcionando como um subsistema.

ou seja, o sub-sistema de seleção decomposto em componentes de mesmo nível, de maneira seguinte, correspondendo aos Quadros IX, X, XI, XII. <sup>(39)</sup>

#### QUADRO IX

NOME DADO À FUNÇÃO: PRÉ-SELEÇÃO

Entradas (Inputs)	Variáveis de Ação	Objetivos	Coação ao Sistema	Saídas (Outputs)
Cartas: correio agência  Anúncios (emprego proposto)  Exigências das funções Números Relatório da Seleção	-Grupamento por anúncios  -Formulário  -Ler e classificar em "convém e "não convém"  Prever resposta Propor entrevista	Achar um número de candidatos válidos	Encargo dos dati- lógrafos Encargos das entrevistas  Urgência do re- crutamento	Passar o tra- balho aos da- tilógrafos Programação dos entevís- tadores  Realização de estatísticas (informação que irá em "feed-back," àquele que co- loca os anún- cios)

<sup>(39)</sup> TUTELEERS, A. *Três Modos de Seleção de Pessoal na Empresa*. *Revista Brasileira de Produtividade*, São Paulo, 497/498 : 27-32. Jul/Ago 1973

## QUADRO X

NOME DADO A FUNÇÃO: SELEÇÃO

Entradas (Inputs)	Variáveis de Ação	Objetivos	Coação ao Sistema	Saídas (Outputs)
Necessidade de engajamento	Mercado de emprego Fichário da empresa	Dar senso de responsabilidade ao indivíduo	Mercado/ Emprego Situação da Empresa	Comparação: deve permitir combinar posto e indivíduo
Avaliação de postos	Ficha de exigências para cada posto Ficha de aptidões para cada candidato	Integração na Empresa	Exigências: - físicas - intelectuais - de caráter	
Convocação de candidatos	Anúncio Cartazes Conhecimentos Recomendações Recrutamento por cooperação Universidade e Empresa Órgãos Oficiais de colocação Inspeção de trabalho		Levar em conta a personalidade do superior	
Exigências orais e escritas	Questionário a preencher Entrevista Grafologia Testes psicotécnicos Caracterologia Visita médica Investigação social Submissão à experiência			Engajamento ou Rejeição Formação

## QUADRO XI

## NOME DADO À FUNÇÃO: ENTREVISTA

Entradas (Inputs)	Variáveis de Ação	Objetivos	Coação ao Sistema	Saídas (Outputs)
Convocação do postulante	Tomada de contacto com o postulante	Entrevista que permita estabelecer diagnóstico do postulante	Meio-ambiente (local isolado ou não)	Postulante - satisfaz: - satisfaz: continua - não satisfaz: pode retirar-se
Postulante satisfeito com as possibilidades oferecidas pela empresa.	Informar o postulante sobre: - tarefa a executar - condições de trabalho - possibilidade de promoção - política e prática da empresa - vantagens monetárias e sociais	Por o postulante à vontade		
Postulante tímido	Entrevistador prático: 1. aproximação direta. 2. aproximação não direta 3. aproximação indireta	Tomada de consciência do postulante	Personalidade do postulante (timidez)	Postulante apresenta diplomas, atestados  Motivado e apto ou não
Postulante inapto ou não motivado	Entrevistador encerramento entrevista	Informação sobre estudos e experiência adquirida pelo postulante Descoberta motivação e aptidão postulante		
Postulante apto e motivado	Idem	Idem	Não assinalar categoricamente a inaptidão do postulante	Idem
		Postulante pode passar testes psicotécnicos	Não confirmar o engajamento	Comunicar ao postulante, posteriormente por escrito, a não aceitação. Comunicação ao postulante contínuo prova (testes Psicotécnicos).

## QUADRO XII

## NOME DADO À FUNÇÃO: TESTES PSICOTÉCNICOS

Entradas (Inputs)	Variáveis de Ação	Objetivos	Coação ao Sistema	Saídas (Outputs)
Candidatos enviados por entrevistador	Acolhimento e colocação à vontade	Condições ótimas para validação	Tempo disponível	Candidato examinado
Material Testes instrumentos	Enunciar padrões das senhas	Classificação dos candidatos em uma população	Bateria de testes	Perfil claro
Testes papéis	Correção exame		Número de candidatos (no mesmo tempo)	
Senhas	Aplicação das provas	Preparação e interpretação	Meio ambiente	Elementos para as estatísticas:
Grades de correção	Aplicação das grades	Humanizar o processo		- população
Aferições	Apresentação dos resultados por candidato			- classes
	Classificação das respostas			- aferição

Nos últimos anos, a seleção de pessoal adquiriu o caráter de uma função cada vez mais essencial. Motivam esta promoção, a importância crescente do volume de recrutamento, a complexidade incessante das exigências dos postos a preencher, principalmente as aptidões e a formação específica que tendem a ser cada vez mais rigorosas; o custo extremamente elevado das admissões não satisfatórias.

A seleção clássica que muito frequentemente revestia-se do caráter de atendimento de emergência, ligava a um posto de trabalho, a pessoa menos inapta, escolhida depois da eliminação de todos os outros candidatos, o que não se coaduna com a busca da otimização da seleção, pois esta em vez de contratar o candidato menos inapto, procura a pessoa mais apta.

A dificuldade do método clássico está justamente na sua pretensão; por querer racionalizar tudo, subdividir os problemas globais de seleção em sub-problemas múltiplos, os quais, tendo-se tornado problemas de especialistas não mais permitem a referência ao objetivo final, agindo cada um na sua pequena esfera de ação, sem mais perceber os laços que

unem aos especialistas e problemas de outras áreas.

A teoria dos sistemas permite o reencontro do sub-sistema de seleção com outros sub-sistemas.

Dentro deste quadro, a seleção seria considerada um sub-sistema do Sistema de Pessoal.

De uma só vez, reconcilia-se a dualidade aparente entre a necessidade de confiar certos problemas específicos e externamente complexos a especialistas e a obrigação de preservar uma estratégia de conjunto suscetível de resolver o problema de coordenação das atividades destes especialistas.

Existe, realmente muita coisa para fazer na área de seleção, onde a teoria dos Sistemas ainda não é aplicada globalmente, porém, algumas partes já funcionam a contento, proporcionando às Empresas mais organizadas, soluções objetivas e econômicas.

### 3.11.5. Interação entre o Treinamento e o Clima e a Cultura Organizacional.

O clima de uma Organização pode ser definido como sendo uma visão geral da situação atual, um estado de coisas que identificam o momento que ela atravessa ou como muitos preferem interpretá-lo, a visão sistêmica de uma Organização.

Este clima organizacional também pode apresentar variâncias de temperatura, de condições gerais, instabilidades temporárias ou mais duradouras, que deverão ser consideradas em todas as fases de processamento de um Sistema de Treinamento.

Se o clima manifesta-se como de insegurança geral, o momento não é oportuno para implantação de novos programas de Treinamento, como também, quando a Organização vivencia um clima de transformações estruturais globais, que por si só afetam em alta escala os indivíduos.

Muitos problemas de resistência deixariam de existir, se este parâmetro altamente interveniente fosse levado em consideração.

O sucesso de muitos planos e programas de treinamento advém pois da análise do clima que afeta a Organização e o especialista em treinamento, não deixará de interpretar com cuidado as implicações que isto trará ao seu sistema de Treinamento e vice-versa.

Já a cultura organizacional, que alguns autores preferem considerar sinônima de folclore <sup>(40)</sup>, seria a própria personalidade da Empresa.

(40) TOLEDO, F. *in op. cit.* p. 155-159.

Em termos gerais poderíamos considerar a cultura de uma Empresa como um conjunto de valores, maneiras de ser, padrões de comportamento, estilos administrativos que tornam uma Organização diferente da outra, porque a individualizam.

A cultura neste caso, confunde-se com o próprio conceito antropológico e portanto é assimilada e transmitida, e também apresenta conotações psicológicas porquanto representa a personalidade da Empresa.

Assim como um processo antropológico de mudança cultural não ocorre ao acaso, mas sob a influência de fatores intervenientes ambientais e dependendo do traço cultural sujeito à mudança, se mais ou menos arraigado nos valores dos indivíduos, poderá consumir um longo espaço de tempo, até mesmo anos, assim também as modificações que se pretende obter na cultura organizacional, devem ser cuidadosamente estudadas e se utilizadas estratégias planejadas e dirigidas tal como o D. O. , poder-se-ã almejar resultados positivos, mas muito dificilmente imediatos.

O treinamento que envolve mudanças de hábitos, atitudes e comportamentos, está intimamente relacionado com a cultura organizacional e deverá prever para a sua otimização, que a par desta mudança individual, profissional e grupal dele decorrente, concomitantemente, ocorrerã as devidas mudanças na cultura organizacional.

Se os especialistas em treinamento pensarem somente em formação, aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional, estão desprezando um dos maiores parâmetros interatuantes sobre os resultados que se espera obter, pois raramente se pode por em prática o que se adquiriu pelo treinamento, se a cultura apresentar-se resistente ou inadequada.

E dentre os fatores constitutivos do folclore de uma Empresa, o que se apresenta com maior ação de resistência às mudanças, é o que em Ciência Política se denomina história encapsulada<sup>(41)</sup> ou seja aqueles padrões e valores que se vão estabelecendo através da história como valores representativos da sua identidade.

Esta história encapsulada, refere-se aos mais variados tipos de comportamento e valores e sofrem influência acentuada do tipo de atividade exercida pela Empresa.

Deste modo, Empresas que atuam na área publicitária, desenvolvem padrões caracterizados pela criatividade e inovação, enfatizando a originalidade de ação e pouca rigidez metodológica em sua cultura, ou Empresas cujo tipo de atividade acha-se profundamente dependente

(41) TOLKDO, F. *in op. cit.* p. 156.

de tecnologia sofisticada, tendo nos projetos e planificações a sua principal atividade, desenvolvem padrões identificados de ação cuidadosa nos controles, precisão nas comunicações gerenciais e naturalmente ênfase acentuado no planejamento.

Nas Empresas familiares é muito comum a total identificação da história encapsulada ou formação da cultura, com a própria personalidade e valores culturais de seus dirigentes.

Estas últimas exigem uma cautela toda especial com relação ao binômio treinamento X cultura.

Todas as considerações e cuidados que devem ser tomados com relação a cultura organizacional, não significam que a filosofia e as políticas como também a ação do treinamento devam amoldar-se à esta realidade, ao contrário, estas devem influenciar e atuar como agentes de mudanças organizacionais.

No entanto é condição "sine qua non" a avaliação prévia e constante da realidade cultural da Empresa, antes de qualquer planejamento das atividades de treinamento, evitando-se com isto especialmente na fase de implantação de um programa, a violentação precipitada de valores arraigados, pois esta ação pode invalidar todo o Sistema de Treinamento Empresarial, por mais ideal que se apresente.

### 3.12. REGISTRO DE PESSOAL QUALIFICADO PARA MINISTRAR TREINAMENTO; DE PESSOAL TREINADO NA EMPRESA E DE CURSOS OFERECIDOS NO MERCADO.

A política de treinamento de pessoal de uma Empresa deve dar destaque à questão de selecionar instrutores para o desenvolvimento de seus programas.

O critério de recrutamento interno de pessoal para atuar como instrutor, vem apresentando excelentes resultados, pois as Organizações que assim se comportam, valorizam os seus próprios recursos humanos, que por sua vez sentem-se mais motivados e auto-realizados, por participarem ativamente na consecução dos objetivos organizacionais, além de reduzirem nitidamente as despesas com os programas de treinamento, pois a contratação de instrutores ou agências externas onera em muito a realização de cursos e outras modalidades de treinamento.

A par de todas estas vantagens, acrescenta-se o fato de que, sendo o instrutor da própria Empresa, procurará ajustar ao máximo o programa à sua realidade, incluindo o clima, a cultura, as políticas, a filosofia, enfim todo o comportamento interno típico de sua Organização.

A manutenção do instrutor vinculado permanentemente ao Órgão de Treinamento ou simplesmente convocado esporadicamente quando se fizer necessário, irá depender do tamanho da Empresa, e da dinamização que confere às atividades de treinamento.

Nas grandes Empresas que mantêm continuamente programas em ação, e nas quais o planejamento e o replanejamento do treinamento constituem-se em atividades contínuas, os instrutores, especialistas naturalmente, são membros integrantes do Órgão de Treinamento.

Muitas vezes até mesmo em Organizações de médio porte, a presença de certos instrutores deve se dar em caráter permanente, quando estejam vinculados a áreas muito especializadas, ligadas às atividades fins da Empresa, e que concentram a maioria dos programas desenvolvidos.

Se estes instrutores ocupam um cargo técnico ou de chefia e continuamente são recrutados para ministrarem treinamento, ocasionam uma descontinuidade na sua produção e prejudicam o bom andamento da Empresa.

Os instrutores devem ser altamente especializados no assunto sobre o qual irão ministrar treinamento.

O uso de instrutores generalistas em programas cujo conteúdo

seja altamente técnico e específico, é profundamente nocivo ao treinamento e a toda a Empresa em termos de resultados obtidos.

Estes instrutores devem ser cuidadosamente treinados e à formação inicial que receberem faz-se acompanhar de uma contínua assistência e orientação que lhe presta o Órgão de Treinamento, quanto à escolha de métodos e técnicas adequados ao programa na elaboração e utilização de material didático necessário.

O uso de instrutores externos e a contratação de instituições ou agências especializadas em treinamento, só deve ocorrer quando as possibilidades internas foram esgotadas.

Tanto os instrutores internos como os externos devem ser cadastrados pela Empresa, que manterá a sua ficha individual com todas as informações necessárias e acompanhamento dos treinamentos ministrados.

O Anexo XXI corresponde a um modelo de ficha cadastral de instrutores, onde são coligidas todas as informações necessárias ao Órgão de Treinamento.

Além das fichas cadastrais, o Órgão de Treinamento deve manter um fichário contendo as fichas ou formulários de avaliação individual do desempenho de cada instrutor, para mantê-los sob controle, selecioná-los adequadamente e aperfeiçoá-los quando se notar a necessidade de conhecer exatamente quais os seus pontos fortes e fracos, com relação ao desempenho.

Os itens que devem constar de tal formulário, serão abordados no item 3.14. referente à avaliação do treinamento.

Com relação ao pessoal da Empresa que participou de treinamento, deve existir também um cadastro completo e atualizado, identificando individualmente o treinando, o tipo de treinamento de que participou, o local de realização, o período, a duração em carga horária, entidade executora e outras observações gerais.

Esta ficha cadastral corresponde ao ANEXO XXII deste trabalho.

Também como para os instrutores, deve ser mantida uma ficha ou formulário individual de avaliação e acompanhamento do treinamento, preenchida em decorrência tanto da avaliação imediata após treinamento, como também do acompanhamento posterior, em serviço.

No item 3.14. serão tecidos maiores comentários sobre esta avaliação e acompanhamento do treinamento.

As instituições de renome que promovem o treinamento empresarial, como também as agências, deverão ser cadastradas pelo Órgão de Treinamento, que registrará os cursos ou demais tipos de treinamen-

to oferecidos, o programa, o pessoal docente que os ministrará, as condições para participação, os períodos de realização, a carga horária, as técnicas utilizadas, tipos e critérios de avaliação, como também um resumo ou opiniões e julgamentos de pessoas da Empresa que já tenham participado do treinamento em questão, ou seja uma espécie de auditoria, reduzindo ao máximo a contratação de cursos que não atendam realmente as necessidades da Empresas.

A instituição pode ser cadastrada em função do tipo de treinamento que ofereça, conforme modelo correspondente ao ANEXO XXII

O Órgão de Treinamento mantendo desta forma um cadastro organizado e atualizado de treinandos, instrutores e entidades promotoras, poderá planejar, programar e controlar mais facilmente as suas atividades e manterá um universo de opções que lhe permitem otimizar as suas decisões, quanto a realização de seus programas de treinamento.

### 3.13. FATORES MOTIVACIONAIS DO TREINAMENTO E FONTES DE RESISTÊNCIA.

Muitos Sistemas de Treinamento considerados excepcionais em termos de processamento de suas entradas, apresentam os seus produtos finais ou saídas não condizentes com as expectativas.

Os especialistas em treinamento muitas vezes preocupados excessivamente com os métodos, as técnicas, o processo de aprendizagem em si, esquecem ou não avaliam com a representatividade adequada, a interveniência direta dos fatores motivacionais sobre o comportamento terminal do treinando, seja durante o desenvolvimento dos programas, seja na sua avaliação, como também na aplicação prática dos conhecimentos, aptidões, comportamentos e atitudes adquiridos.

Estes fatores motivacionais, bastante enfatizados pela Psicologia Industrial, seriam aqueles que predisõem, os indivíduos para certas atividades e conquistas de objetivos.

E dentre estas atividades que visam objetivos definidos, encontra-se sem dúvida alguma, o treinamento.

Desde Freud até os grandes pesquisadores atuais do assunto, houve uma preocupação constante em interpretar o comportamento humano como orientado por fatores motivacionais para a consecução de algum objetivo.

Várias teorias procuraram justificar o conteúdo da motivação humana, o seu processamento e os seus fatores determinantes.

Para o treinamento Empresarial, o que interessa é absorver destas teorias, as premissas que lhe dizem respeito, diretamente.

Inicialmente Freud pesquisou alguns aspectos ligados a motivação humana, mas sempre considerando o homem como um ser emocional autosuficiente e suas relações com os demais como consequência secundária, apresentando uma conduta motivada por apelos inconscientes.

Enquanto Freud considerava os apelos individuais do comportamento humano, Erich Fromm definiu o homem como primeiramente um ser social e não autosuficiente, e em busca do atendimento às necessidades econômicas, sociais e psicológicas, estas últimas correspondendo às necessidades de reconhecimento, auto-estima e auto-realização.

Assim o homem social de Fromm apresentava apelos motivacionais que o conduziam a satisfação destes três grupos de necessidades.

As experiências realizadas na "Western Electric" em Hawthorne constituíram um marco essencial na definição dos fatores motivacionais que influenciam o comportamento dos empregados.

As necessidades sociais de filiação e de aceitação como mem-

bro de um grupo e participação ativa nos objetivos grupais atuam como forças motivacionais mais representativas, sobre o comportamento do trabalhador, segundo as conclusões da experiência de Hawthorne.

Abraham Maslow procurou demonstrar que os indivíduos agem motivados por uma escala de necessidades que precisam ser atendidas e que se situam em níveis diferentes, em função do grau de importância que lhes é atribuído.

Toda a sua argumentação teórica baseia-se na premissa um tanto divergente do pensamento da Escola de Relações Humanas, de que a motivação provém de dentro da pessoa e não lhe pode ser imposta, e que embora frequentemente orientada para os objetivos externos, ela sempre corresponde a um processo interno.

A hierarquia das necessidades que atuam como fatores motivacionais da conduta humana, seria a seguinte:

1. Necessidades fisiológicas
2. Necessidades de segurança
3. Necessidades de aceitação e afeto
4. Necessidades de respeito e reconhecimento
5. Necessidades de auto-realização.

A medida que o homem atende a uma escala de necessidades, parte em busca do atendimento de outra mais elevada, e o ciclo continua, pois há uma renovação constante.

Observe-se que a necessidade de auto-realização atinge o nível mais alto da hierarquia, segundo Maslow.

Corresponde a uma necessidade de crescimento e no caso do empregado, crescimento profissional e individual, é uma busca de realização total de suas potencialidades, um processo permanente de auto-desenvolvimento.

Entretanto como o próprio Maslow constatou, existem indivíduos que nunca ultrapassam a certos níveis de necessidades, fixando-se nelas e desprezando ascender aos níveis mais elevados. Para ele, esta fixação não é normal, mas neurótica.

Frederick Herzberg é outro pesquisador tem seu nome associado às teorias sobre a motivação humana. A sua teoria denominou-se da Higiene-Motivação ou Teoria da Motivação-Manutenção.

A hipótese que orientou toda a sua teoria é a de que os fatores determinantes da satisfação profissional diferem dos que conduzem à insatisfação.

Os 18 tipos diferentes de fatores que obteve em suas pesquisas junto às chefias, foram agrupados em duas categorias: fatores hi

giênicos e fatores motivacionais.

Fatores higiênicos seriam aqueles cuja carência gera imediata insatisfação, e relacionando-se com o ambiente onde o empregado trabalha, constituem-se em variáveis extrínsecas ao cargo.

Estes fatores são os seguintes: políticas da companhia e práticas administrativas, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salários, benefícios, organização e métodos.

Em outras palavras, os fatores higiênicos visam manter um clima externo favorável à produtividade, mas por si sô, não são capazes de promover motivação eficaz. <sup>(42)</sup>

Um investimento neles pode eliminar um déficit mas não propicia um ganho.

Jã os fatores motivacionais seriam aqueles que propiciam uma satisfação duradoura quando atendidos.

Estes fatores que seriam variáveis intrínsecas ao cargo localizando-se no íntimo de cada indivíduo, constituem-se dos seguintes: realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade e crescimento (promoção profissional).

Os fatores motivacionais envolveriam ainda, oportunidades para desenvolvimento do potencial, desafios, enriquecimento do trabalho e planos de sucessão.

Em sua análise Herzberg constatou que na maioria das vezes os cargos são organizados, de modo a torná-los os mais simples possíveis, contendo poucas funções e poucas responsabilidades, procurando-se eliminar o estímulo e a capacidade criativa do empregado, gerando com isto um efeito desmotivador sobre o seu desempenho e conseqüente produtividade.

Sua teoria conduziu-o ao que se denomina "job enrichment" ou enriquecimento de cargos, como o meio de introduzir motivação mais eficaz ao desempenho de um cargo.

Estabelecendo-se uma analogia entre as teorias de Herzberg, Maslow e Fromm, poder-se-ia considerar que os fatores higiênicos correspondem as necessidades básicas, fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow, ou necessidades econômicas e sociais, segundo Fromm, enquanto que os fatores motivacionais, correspondem as necessidades de níveis mais elevados, quais sejam, segundo Maslow, de auto-estima e auto-realização e de acordo com Fromm, necessidades de realização.

Uma outra teoria motivacional coñominada Teoria da Equidade,

---

(<sup>42</sup>) LUCENA, M.D. *in op. cit.* p. 10

desenvolvida por Adams <sup>(43)</sup>, apresenta analogia com os conceitos econômicos de investimento e retorno.

Equidade seria a noção de ganhos proporcionais aos investimentos realizados.

Quando a proporcionalidade não existir, o indivíduo desmotiva-se, entrando em dissonância cognitiva e naturalmente procurando outra saída para a situação.

A percepção de equidade é obtida pelo indivíduo, através de comparação com outros, que estejam na mesma situação.

Os investimentos, segundo Adams, seriam: educação, inteligência, treinamento, habilidade, antiguidade, sexo, etnia, "status" social, esforço, aparência, saúde e características do companheiro (esposo ou esposa).

Os ganhos ou retornos esperados destes investimentos seriam: salário, benefícios, elogios, símbolos de "status" e recompensas intrínsecas ao cargo.

Os retornos negativos ou não esperados incluiriam as características negativas do trabalho como monotonia e repetição.

A crítica mais comum à teoria da equidade, como teoria motivacional, é a sua falta de condições de predizer o comportamento do indivíduo quando ocorrer alguma inequidade, apresentando apenas prováveis alternativas comportamentais quais sejam: alterar os investimentos realizados; alterar seus resultados; distorcer cognitivamente seus investimentos e/ou resultados; distorcer cognitivamente os investimentos e/ou resultados de outra pessoa; tentar induzir outra pessoa a mudar seus investimentos e/ou resultados; considerar outra (s) pessoa(s) como referência comparativa; abandonar o campo da comparação.

David Mc Clelland, da Universidade de Haward, realizou pesquisas voltadas a motivação à nível de necessidade de realização. <sup>(44)</sup>

Para Clelland, a realização como um fator motivacional está diretamente associada às seguintes condições: situações que exijam do empregado responsabilidade pessoal para encontrar soluções aos problemas e cujo êxito dependa primordialmente de seus esforços e capacidades pessoais, atividades desafiadoras e não muito fáceis de realizar, mas também não impossíveis de obter sucesso; conhecimento por

<sup>(43)</sup> ADAMS, J. cit in FLEURY, C. e FLEURY, M.T. *O indivíduo e a Organização - Uma Análise Crítica de Teorias. Engenharia de Produção*, São Paulo (3):19-25, ago/76.

<sup>(44)</sup> WALTERS, R. *A Ciência do Comportamento e a Prática Gerencial. Desenvolvimento de Executivos*, Rio de Janeiro, (16):11-12.

parte do empregado, da qualidade de seu desempenho, preferencialmente com um "feed-back" imediato, preciso e concreto.

Em suas pesquisas, constatou que os empregados dotados de uma grande necessidade de realização, consideram-na em si, muito mais importante do que o dinheiro que possa auferir de uma dada situação.

As teorias motivacionais até aqui discutidas, afetaram muito pouco os métodos de administração existentes.

No entanto um segundo grupo de pesquisadores, preocupou-se em estabelecer qual o tipo de estrutura organizacional que permite uma utilização otimizada dos fatores motivacionais para incrementar a produtividade. <sup>(45)</sup>

Foi apenas na década de 60 que surgiram as primeiras teorias preocupadas em sistematizar as formas de se estruturar uma Organização, para que se alcançasse a máxima utilização dos fatores motivacionais.

Dentre estas destacam-se as famosas Teoria X e Teoria Y ou respectivamente Teoria Clássica de Administração e Teoria de Administração de Recursos Humanos, apresentada por Douglas Mc Gregor.

Mac Gregor definiu as hipóteses de suas teorias e analisou-as valendo-se da hierarquia das necessidades de Maslow.

A Teoria Clássica ou Teoria X, em síntese seria a seguinte:

1. O ser humano normal tem aversão natural pelo trabalho e por isto tenta evitá-lo na medida do possível.
2. Devido a esta característica humana de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada para que dispenda um esforço adequado aos objetivos da Organização.
3. O ser humano normal prefere ser dirigido, procura evitar a responsabilidade, tem relativamente pouca ambição, e deseja segurança acima de tudo.

Portanto, esta Teoria, procura satisfazer as necessidades fisiológicas e de segurança do indivíduo, sem se preocupar com os outros tipos de necessidades.

Os adeptos desta teoria não compreendem porque, uma Organização embora remunerando bem os empregados, estabelecendo boas condições de trabalho, vantagens econômicas adicionais, garantia de segu

---

(45) FLEURY, C. e FLEURY, M.T. *op. cit.* p. 23.

rança no emprego, não alcança o estágio de produtividade desejado.

Isto ocorre porque os verdadeiros fatores motivacionais que correspondem ao atendimento às necessidades de níveis superiores, não são explorados.

A teoria Y, por sua vez apresentaria as seguintes hipóteses:

1. Aplicação de esforços físicos ou mentais no trabalho é tão natural quanto a distração e o descanso.
2. Controle exterior e ameaça de castigo não são os únicos meios de suscitar esforços no sentido dos objetivos organizacionais. O homem praticará a auto-orientação e o auto-controle, em serviço dos objetivos que se empenhou em alcançar.
3. O empenho em alcançar objetivos é função das recompensas atribuídas ao êxito da tarefa.
4. O ser humano médio aprende em condições apropriadas, não só a aceitar, mas a procurar a responsabilidade.
5. A capacidade de exercer em grau relativamente elevado, a imaginação, o talento e o espírito criador na solução de problemas organizacionais encontra-se larga e não escassamente distribuída pelas pessoas.
6. Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano médio, são utilizadas apenas parcialmente.

As idéias da teoria Y tem conotações profundamente diferentes da preconizadas pela teoria X, e repousam sobre o princípio da integração, ou criação de condições tais que os membros da Organização possam atingir mais facilmente os seus anseios, dirigindo os seus esforços para o sucesso conjunto da Empresa.

Com isto os trabalhadores seriam motivados a atender as suas necessidades sociais, de auto-estima e auto-realização, na própria Organização e não considerariam o trabalho como intrinsecamente mau.

Outros teóricos como Rensis Likert e Chris Argyris, preocupam-se também em enfatizar o papel dos fatores motivacionais na determinação da estrutura administrativa e ambos ressaltam a importância das Organizações permitirem o pleno desenvolvimento das potencialidades de seus componentes, como também oferecendo-lhes condições de colocá-las em prática dentro de uma estrutura flexível e dinâmica.

Portanto, após analisar-se o conteúdo das principais teorias

motivacionais, é preciso interrelacioná-las com o treinamento, expondo quais os fatores motivacionais que permitem a sua aceitação, por parte do empregado, uma participação total nos programas, um desejo constante de participar do treinamento oferecido pela Empresa.

Antes de tudo considera-se indispensável que haja uma profunda identificação entre o empregado e a sua Empresa, com implicações em conhecimento e aceitação dos objetivos gerais, das políticas, filosofia, diretrizes básicas, de sua estrutura formal e informal e ainda dos objetivos específicos do setor ao qual está vinculado.

O empregado precisa sentir que esta identificação é também mútua, havendo por parte da Organização um respeito, uma aceitação por ele, tanto como indivíduo, como profissional.

Quando isto ocorre, a identificação empregado/Organização atua como um dos maiores fatores motivacionais do treinamento.

Com relação a este aspecto valem as contribuições de Likert e Argyris.

Naturalmente que este apelo motivacional descrito não poderá ocorrer isoladamente, mas associado a outros fatores motivacionais, tais como a identificação total do empregado com o cargo que ocupa.

Em decorrência desta premissa, os indivíduos inadequadamente selecionados, sem apresentarem os pré-requisitos necessários ao preenchimento de um cargo, e que com o mesmo não se identifiquem, apresentam-se desmotivados com relação ao treinamento e dele talvez só participem com entusiasmo, quando o mesmo objetivar uma provável transferência que anseie.

Um processo contínuo de enriquecimento de cargo, também atuaria como um importante fator motivacional do treinamento de acordo com o pensamento de Herzberg, pois as expectativas do empregado com a aquisição de novos conhecimentos e comportamentos não seriam frustradas ao debataer-se pós-treinamento com a mesma rotina de sempre em seu trabalho.

Neste ponto, aceita-se com válida a teoria da Equidade, de Adams, quando identifica o treinamento como um investimento com expectativa de retornos pelo menos proporcionais.

A remuneração oferecida a um empregado, vem causando controvérsias, pois enquanto os defensores da teoria de Herzberg a consideram como um fator higiênico, outros preferem considerá-la como um dos maiores fatores motivacionais.

Aceita-se a premissa de que o salário constituía-se num dos únicos fatores motivacionais de incremento à produtividade e ao treinamento, em se tratando de empregados não qualificados, pois pesquisas realizadas neste sentido, comprovam que para estes tipos de empregados, a natureza do seus trabalhos constitui-se na maior fonte de insatisfação, enquanto os salários e boas condições de trabalho, na sua única fonte de satisfação.

Neste caso, ter-se-ia realmente uma inversão dos fatores higiênicos e motivacionais.

Em geral o que acontece é que, seja qual for o grau de formação e qualificação de um empregado, ele sempre matém uma expectativa qualquer de melhoria em termos salariais, a medida que se aprimora profissionalmente através do treinamento embora, o perfil da personalidade de um indivíduo dotado de grande necessidade de realização, conforme as pesquisas realizadas por Mc Clelland, inclua uma importância muito mais acentuada para a realização em si, do que a remuneração que ela possa auferir de uma situação.

De um modo geral observa-se que a necessidade de auto-realização não só profissional, mas individual conforme a definiu Maslow aparece como uma das grandes forças motivacionais.

Os estímulos, a valorização e reconhecimento que um empregado receba, após ter sido submetido ao treinamento e em consequência haja aperfeiçoado o seu comportamento e desempenho no cargo, agirão como força motivacional à sua participação em outros treinamentos, sendo que este "feed-back" que receba é tanto mais atuante como fator motivacional, na medida que é obtido o mais rapidamente possível, informal ou formalmente, tanto por parte da chefia imediata ou chefias superiores quanto por parte do grupo social com o qual convive na Empresa.

Um esquema de relações públicas pode ser acionado para maior motivação do empregado, fazendo constar seu nome nos informativos que a Empresa divulgue internamente, juntamente com os demais participantes de treinamentos, o que não deixa de ser também uma espécie de "feed-back" para o treinando.

A divulgação formal dos resultados grupais obtidos através da formação e aperfeiçoamento da mão de obra, tais como o incremento da produtividade, redução de custos de produção, redução de conflitos interpessoais ou grupais, melhoria no relacionamento humano e nas comunicações, é uma forma de "feed-back" que age visivelmente sobre os empregados como motivação em continuar participando dos treinamentos.

Os métodos de organização e controle de uma Empresa conforme

definidos pela Teoria Y de Mac Gregor atuam também como fatores motivacionais do treinamento, que revela a capacidade da Organização, de através dos seus dirigentes realizarem o potencial representado pelos recursos humanos a seu dispor. <sup>(46)</sup>

Outrossim a existência de um plano de carreira em real aplicação na Empresa oferecendo aos indivíduos um progresso funcional contínuo através de promoções e acesso, que se realizam com base nos critérios de merecimento e desempenho, surge como uma expectativa de progresso profissional para o empregado, que aceita o treinamento como a melhor maneira de aperfeiçoar-se em seu desempenho.

#### Fontes de Resistência ao Treinamento.

Em grande parte as fontes de resistência ao treinamento, estão associadas aos fatores motivacionais que lhe estimulam.

Se a Empresa não se utiliza ou permite que ocorram os fatores que motivam os empregados a participarem entusiasticamente do treinamento, esta inexistência ou inoperância vai gerando um clima de não aceitação, ceticismo e mesmo forte resistência com relação a esta atividade.

Quando o treinamento não é devidamente planejado, estruturado e avaliado, e funcione mais como um apaga fogo em situações esporádicas não se constituindo de um processo contínuo, tende a desenvolver mecanismos de resistência em todos os membros e níveis organizacionais.

Cursos excessivamente teóricos e com pouca aplicação prática por parte do treinando ao retornar ao seu ambiente de trabalho, como também um clima inadequado e uma cultura organizacional alicerçada em padrões tradicionalistas e rígidos geram resistência na participação dos empregados em novos treinamentos.

As chefias também podem oferecer forte resistência quanto à participação de seus subordinados em programas de treinamento, por dois fatores principais: ou porque, reconhecendo a sua incapacidade total para as funções que desempenhem, temem o empregado que vá se desenvolvendo profissionalmente e constituindo uma ameaça constante a sua inépcia ou ainda por não consentir no afastamento temporário do empregado considerado insubstituível para muitos, com consequências desastrosas ao setor que supervisa em termos de prazos e trabalhos programados.

---

(46) MAC GREGOR, D. Os Aspectos Humanos da Empresa, Lisboa, Clássica, 1972, p.75.

Os critérios de seleção dos empregados para participarem de treinamento, quando não bem explicitados, de conhecimento geral justos e baseados em reais necessidades que foram previamente identificadas, originam uma resistência por parte do empregado dificilmente superada posteriormente.

Basicamente estes seriam os fatores motivacionais e fontes de resistência que se acredita venham a ocorrer mais comumente nas organizações.

### 3.14. A AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO: TIPOS, INSTRUMENTOS E PRAZOS.

A partir da década de trinta, observou-se um crescimento acelerado do treinamento formal e paralelamente novas técnicas e estratégias surgiram.

No entanto, tal expansão não foi acompanhada na mesma dimensão, por esforços, no sentido de avaliar-se os resultados do treinamento, a curto, médio ou longo prazos.

O problema com relação à avaliação, relegada a um plano muito inferior à sua real importância, não é só típico do Brasil ou de países em vias de desenvolvimento, mas é também um sério problema - com que se defrontam países altamente desenvolvidos como os E.U.A.

A existência de falsos conceitos que já se incorporaram ao folclore do treinamento, constituem-se em obstáculos ao desenvolvimento e aplicação de metodologias de avaliação do treinamento.

Um destes falsos conceitos muito difundidos, refere-se ao fato de que o treinamento não seja passível de avaliação objetiva e quantitativa, restringindo-se aos domínios do subjetivismo e da qualidade.

Na realidade, o treinamento é passível de ambas as formas de avaliação e se não fosse, seria inútil querer-se desenvolver metodologias para implantá-la.

A moderna Administração volta-se para o atingimento de resultados e estes resultados devem ser expressos qualitativa e quantitativamente, pois segundo Galileu, se algo não pode ser medido, então vamos medi-lo. <sup>(47)</sup>

E ainda que as características do treinamento realizado e a sua área de atuação, se administrativos, técnico ou operacional, condicionem a facilidade ou dificuldade na expressão de resultados quantitativos, ainda assim é possível de alguma forma apresentar-se indicadores, unidades de medida ou critérios que, quantificados, tornam-se padrões de comparação.

O problema maior, reside pois na determinação de métodos e critérios de avaliação, do que na avaliação propriamente dita.

Literalmente, avaliação corresponde a determinação da valia ou do valor de alguma coisa e estritamente falando, avaliar o treinamento significa julgar se valeu ou não a pena tê-lo realizado, em termos de algum critério de valor e de acordo com as informações disponíveis.

---

(47) OLIVEIRA, M.A. *in op. cit.* p. 23.

Hamblin define a avaliação do treinamento como qualquer tentativa no sentido de obter informações ou realimentação, sobre os efeitos de um programa de treinamento e para determinar o valor do treinamento à luz destas informações. <sup>(48)</sup>

Para o mesmo autor, a avaliação compreende o que se conhece como Validação.

A validação estaria intimamente associada à medida de eficiência e eficácia dos programas de treinamento, correspondendo a validação interna, quando através de uma série de testes e determinações, verifica-se se um programa de treinamento alcançou os objetivos comportamentais especificados, e validação externa, quando são também verificados se os objetivos de um programa, internamente válido, foram baseados realisticamente numa identificação inicial e precisa das necessidades de treinamento, com relação a critérios de eficiência adotados pela Organização.

Há autores que procuram expandir o conceito de avaliação do treinamento, a níveis sistêmicos, interpretando-a como a determinação do valor total de um Sistema de Treinamento, em termos tanto sociais quanto financeiros, diferindo da validação, no sentido de procurar medir o custo global dos treinamentos realizados e não apenas a realização de seus objetivos pré-determinados.

Considerando as conceituações acima citadas, a avaliação apresenta-se como perfeitamente factível, sendo que a questão básica é determinar o tipo de avaliação que satisfará tanto ao treinando, quanto ao instrutor com relação à aprendizagem de novos conhecimentos e comportamentos, como também à Organização, que deseja medir os frutos de seu investimento.

A avaliação apresenta-se pois como uma forma de controle não só da atividade do treinamento, mas de todo o Sistema de Treinamento Empresarial, envolvendo o controle das variáveis de entrada, do processo e das saídas advindo daí a aplicação da avaliação em três etapas distintas:

- Avaliação como diagnóstico, que objetiva detectar a situação das entradas do Sistema de Treinamento, especificamente da clientela ou população alvo, em forma de pré-testes que indicarão as suas deficiências e dificuldades em relação ao treinamento proposto, como também fornecer subsídios ao Órgão de Treinamento para justificá-lo e ainda, orientar os instrutores quanto ao grau de conhecimentos e homogeneidade do grupo a ser treinado.

---

(48) HAMBLIN, A.C. *Avaliação e Controle de Treinamento*, São Paulo, Mac Graw - Hill do Brasil, 1978, p.21.

- Avaliação formativa, conforme definida por Scriven <sup>(49)</sup> que compreende a avaliação de um programa de treinamento desde a sua concepção, com um "feed-back" contínuo ao corpo docente e administrativo, que permita o aperfeiçoamento do programa. Esta etapa da avaliação ocorre portanto, durante todo o processo de aprendizagem, como uma avaliação parcial feita por etapas, gerando mudanças durante o desenvolvimento deste processo.

Objetiva obter o rendimento dos treinandos, à medida que o processo de aprendizagem evolui, transmitir-lhes os resultados, como também fornecer "feed-back" constante aos instrutores.

Grandes avanços tem se dado relativos a esta avaliação do processo, sendo utilizado até mesmo computador para realizá-la com maior rapidez e precisão.

- Avaliação Somativa: também originariamente definida por Scriven, refere-se a avaliação do programa total face aos seus objetivos, permitindo concluir sobre a eficiência do programa.

Um pós-teste idêntico ao pré-teste aplicado na etapa inicial é adotado para permitir a avaliação em termos de antes e após treinamento.

A ocorrência destas três etapas sucessivas, é indispensável à garantia de uma avaliação de treinamento completa e fidedigna, pois pressupõe o conhecimento dos treinandos antes de sofrerem o impacto do processo e após submeterem-se a ele.

A avaliação como um instrumento eficaz, tem que incluir obrigatoriamente pré-testes e pós-testes, aplicados a um grupo de controle, submetido a treinamento.

Tanto o grupo de controle como o grupo de comparação, que não participou do treinamento, devem ser avaliados com base em variáveis adotadas como critérios.

Os testes antes e após treinamento servem para evidenciar as mudanças de comportamento e o grupo de controle permite identificar se qualquer mudança captada foi causada pelo treinamento.

Não é fácil manter-se um grupo de controle, dada as inúmeras intervenções de variáveis extra-treinamento.

O que realmente é muito importante é o conhecimento prévio que se deva ter dos treinandos, para que se possa avaliar com um mínimo grau de segurança os resultados do treinamento.

Quanto aos critérios, que se constituem em ponto nevrálgico

---

(49) SCRIVEN, M. cit. in. *Análise do Avanço no Campo da Avaliação. Treinamento de Executivos*, Rio de Janeiro (12):27, dez/1974.

da maioria das sistemáticas de avaliação adotadas, não devem ser fixos nem imutáveis.

Além de flexíveis, devem ser individualizados para cada Organização.

Uma relação de critérios de mensuração como sugestão, sob os quais a eficácia de um treinamento pode ser aferida, é a seguinte: <sup>(50)</sup>

a) Realização dos objetivos e metas estabelecidas no plano de treinamento.

Se os objetivos e metas foram fixados com clareza, é possível constatar-se o grau de seu atingimento através do treinamento.

Destaca-se que esta avaliação feita sobre o que o treinando apreendeu a fazer e não sobre as suas intenções e expectativas, exige um longo período de observação pós-treinamento.

O comportamento inicial do treinando assim que retorna ao seu ambiente de trabalho, tende a oscilar entre a euforia e a depressão total, não sendo representativo para avaliação, que deverá ater-se também a outros períodos posteriores.

b) Consonância entre os objetivos e metas dos programas de treinamento dos quais o empregado participou, com as necessidades reais de sua Organização.

Especialmente, quando o treinamento é realizado fora da Empresa, através de agências ou órgãos especializados, o treinando poderá retornar com generalidades que não atendem as necessidades da sua Empresa.

Um levantamento de necessidades de cada treinando em função da Organização de onde provenha, é fundamental quando de um treinamento participem elementos de várias Organizações e um esquema de acompanhamento individual deve estar previsto, sob pena de frustrar as expectativas das Empresas que enviaram os seus candidatos.

Um dos argumentos para que as Empresas evitem a participação em treinamentos desta espécie, é justamente este perigo da dissonância entre os objetivos.

c) Projetos de trabalho.

Os avaliadores devem exigir que cada treinando defina durante o treinamento, um projeto de intervenção no setor da Empresa onde atua.

O tipo de intervenção, o tempo necessário para a sua implemen

---

(<sup>50</sup>) FUNDAÇÃO CATARINENSE DO TRABALHO et alii. Metodologia de Avaliação de Resultados de Treinamento, Tubarão, ago/1978, p.21-24.

tação e execução devem ficar estabelecidos num projeto de trabalho.

O projeto será o parâmetro para nortear a avaliação do desempenho do treinando.

Somente quando este tipo de projeto é estabelecido como um modelo teórico de ação, objetivo e quantificável, haverá condições para medir o resultado em termos de desempenho no trabalho.

#### d) Apoio Organizacional

O apoio organizacional, traduzido em termos de proporcionar um clima que permita ao treinando por em prática tudo o que adquiriu no treinamento, é um dos critérios de maior valia, pois se a Organização empenha-se em treinar o seu pessoal, é porque predispõe-se a aceitar as inovações que se fizerem necessárias a partir do treinamento.

No entanto é comum ocorrerem distorções quanto ao apoio organizacional indispensável aos novos comportamentos adquiridos pelo treinando.

Esta resistência por parte da Organização é um indicador que deve ser mantido sob controle pelos avaliadores, para justificar que determinados projetos de trabalho não são cumpridos, não em consequência do treinamento e do próprio treinando, mas do clima e da própria cultura organizacional.

Naturalmente será observado se o treinando propôs-se a envolver os responsáveis máximos pela Organização, a acatarem as inovações decorrentes do treinamento.

Analizados os critérios de avaliação, pode-se apresentar modelos de avaliação, estabelecidos em função dos níveis de efeitos do treinamento.

O modelo de Hamblin, apresenta cinco níveis de avaliação, que correspondem também a cinco níveis de estabelecimento de objetivos e de efeitos do treinamento.

Estes níveis que formam uma corrente de causa e efeito, segundo o autor, são as seguintes.

Nível 1 - Reações

Nível 2 - Aprendizado

Nível 3 - Comportamento no Cargo

Nível 4 - Organização

Nível 5 - Valor definitivo

Modelos semelhantes ao de Hamblin quanto aos níveis de avaliação, são também os de Kirkpatrick e de Warr, Bird e Rackham, que

estão dispostos a seguir, para efeito comparativo no Quadro

(51)

AUTOR NÍVEL DE AVALIAÇÃO	HAMBLIN	KIRKPATRICK (1967)	WARR, BIRD E RACKHAM (1970)
Nível 1	Reações	Reações	Reações
Nível 2	Aprendizado	Aprendizado	Imediato
Nível 3	Comportamento no cargo	Comportamento no cargo	Intermediário
Nível 4	Organização	Resultado	Definitivo
Nível 5	Valor defini- tivo		

Hamblin justifica a necessidade de avaliação em cada nível, por considerá-los uma corrente de causa e efeito, sendo que esta corrente poderá partir-se em cada um dos seus elos.

Um treinando, segundo o autor, pode reagir corretamente ao treinamento, sem aprender nada; ou poderá aprender, sem aplicar o que aprendeu em seu trabalho; ou poderá mudar o seu comportamento no cargo, sem que isto afete as variáveis organizacionais; ou a Organização poderá mudar, sem que isto afete os lucros ou outros valores definitivos.

O avaliador deve descobrir se os elos da corrente se mantiveram todos intactos, e em caso contrário deve ter condições de dizer

(51) HAMBLIN, A.C. *in op. cit.* p.30.

qual dos elos partiu e por que razão, como também sugerir maneiras de consertá-lo.

Os níveis 4 e 5 estão internamente associados e implicam numa avaliação que vá além do comportamento dos treinandos no cargo e verifique os efeitos de quaisquer mudanças comportamentais decorrentes do treinamento, sobre o funcionamento de toda a Organização e sobre os critérios de valor final ou definitivos através dos quais a Empresa julga o seu sucesso ou fracasso.

Estes critérios de valor final, em parte devem ser definidos pelos treinandos, tendo em vista que o treinamento não visa somente a Organização, mas também os indivíduos.

Assim sendo, a auto-realização, o respeito por si mesmo, melhor opção ocupacional, oportunidade de progresso funcional, são também indicadores à avaliação do nível 5 correspondente ao final ou definitivo.

Com relação à Organização os critérios de valor final podem ser financeiros ou não, dependendo da natureza dos objetivos finais, se lucrativos ou filantrópicos.

Associando-se ao fato de que os critérios de valor final são em parte definidos pelo próprio treinando, reforça-se a idéia de que o nível 5 não deve ser encarado puramente em termos de eficiência de lucro ou de custo, ainda que haja uma ferrenha resistência em se admitir este tipo de avaliação pela quase total impossibilidade de expressá-la quantitativamente.

Um outro modelo de avaliação, que conserva alguns pontos de semelhança com o de Hamblin, é o modelo apresentado por Ferreira Neto,<sup>(52)</sup> que parte da identificação das fases do processo de treinamento para o desenvolvimento das diferentes formas de avaliar.

Estas fases seriam:

Fase 1 - Comportamento insatisfeito

Fase 2 - Programa de treinamento

Fase 3 - Novo comportamento

Fase 4 - Mudanças na Organização.

Segundo o autor estas fases sequenciais indicam que um programa de treinamento é preparado e executado com o objetivo de levar o treinando a abandonar determinado comportamento insatisfatório e substituí-lo por outro adequado.

Este novo comportamento deve produzir mudanças organizacio-

---

(52) FERREIRA NETO, L. *Treinamento: Estratégias e Avaliação*. *Revista de Administração Municipal*, Rio de Janeiro, 24(144):69-71

nais desejadas, que se constituem no objetivo final do treinamento.

A primeira forma de avaliação designada pelo autor como reação do treinando, assenta-se sobre a segunda fase, correspondente aos programas de treinamento e consiste na coleta de informações sobre os resultados imediatos destes programas.

Três outras formas de avaliação, correspondem a terceira fase ou novo comportamento, partindo do pressuposto que o êxito de um programa de treinamento se mede pela mudança de comportamento e estariam identificadas pela verbalização do comportamento, o desempenho no local do treinamento e o desempenho no local de trabalho.

Através da verbalização, o treinando comunicaria oralmente ou por escrito, aos avaliadores, os comportamentos que espera ter modificado ou adquirido.

O desempenho no local do treinamento seria a praticagem dos conhecimentos adquiridos, para avaliar o grau de transferência da teoria à prática, por parte do treinando e o desempenho no trabalho permitiria avaliar até que ponto os comportamentos aprendidos são reproduzidos no local de trabalho.

A última forma de avaliação considerada pelo mesmo autor, e que denomina de consequência final, assenta-se sobre a quarta fase e tem como objetivo avaliar as mudanças que os comportamentos modificados ou adquiridos acarretam na Organização, mas isolando-se outras variáveis intervenientes, que possam ter causado a mudança.

As avaliações serão tanto mais seguras quanto mais representativas, a medida que se fundamentarem na última e penúltima fase, ainda que o grau de complexidade seja correspondente.

O autor procura deixar claro, o fato de que cada forma de avaliação encerra diferentes níveis de complexidade, dependem das características do treinamento ministrado e não são exclusivas, mas se complementam.

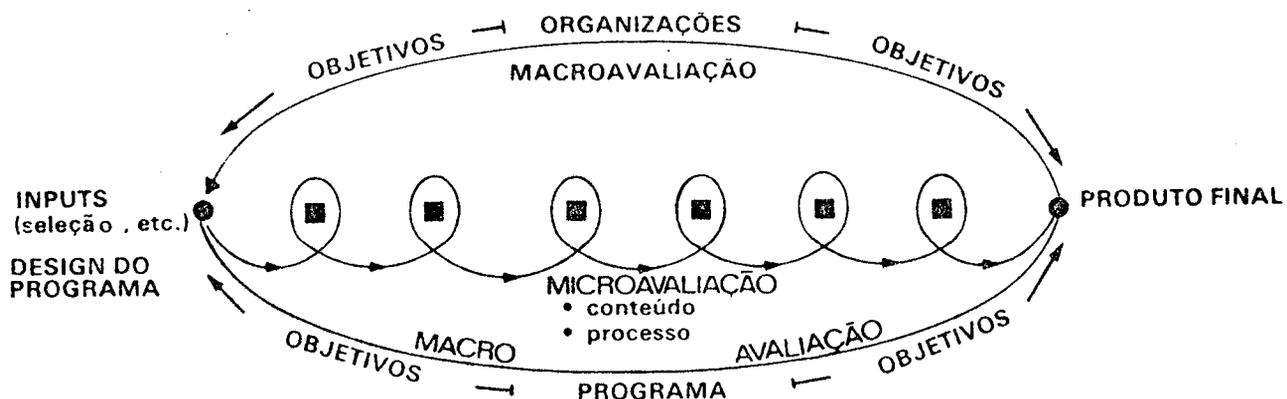
Guba e Stufflebeam<sup>(53)</sup> apresentam um modelo de avaliação também congruente em alguns aspectos com o de Hamblin e Ferreira Neto, em que ressaltam a macroavaliação e a microavaliação como duas formas distintas de avaliação do treinamento, conforme seus objetos sejam os "inputs", o processo, o contexto e o produto do sistema.

A avaliação do processo e do contexto, corresponderia ao tipo de formativa conforme definida por Scriven e a avaliação dos "inputs" e produto, ao tipo somativa.

---

(53) GUBA, E. e STUFFLEBEAM, D.L. cit. in. Foguel, S. e Mendes Filho, N. op. cit. p.9.

O modelo proposto corresponderia ao esquema abaixo:



Com relação aos prazos, também existe uma tendência generalizada em realizar-se a avaliação do treinamento somente a curto prazo ou seja imediatamente após a participação do treinando em algum tipo de treinamento.

Esta avaliação de caráter imediatista pode não refletir os resultados reais decorrentes de um programa.

A avaliação do treinamento, como um processo contínuo, deve dar-se em prazos diversos.

A avaliação tipo diagnóstica ocorrerá mesmo antes do treinamento e as do tipo formativa e somativa, durante e imediatamente após a conclusão de um programa, respectivamente.

Mas a avaliação do desempenho no cargo, das mudanças organizacionais decorrentes e atingimento dos valores definitivos, tanto para o indivíduo quanto para a Organização, deverão dar-se a "posteriori", iniciando-se 2 meses após o treinamento e repetindo-se em cada seis meses junto aos próprios treinandos e às suas chefias imediatas.

Entrevistas, questionários, formulários ou fichas de avaliação individual do treinando, são os instrumentos de que as chefias podem valer-se para avaliarem periodicamente os seus subordinados.

O acompanhamento deve ser constante e realizado formalmente em conjunto pelas chefias imediatas e pelo Órgão de Treinamento, que manterá sob controle, uma ficha individual de acompanhamento do treinando.

Como se pode constatar, os modelos apresentados revelam a necessidade de um ciclo completo de avaliação e não somente restrita

aos programas e realizada a curto prazo.

É muito comum ouvir-se falar em avaliação de treinamento relacionada somente à avaliação da aprendizagem, do instrutor e dos cursos realizados, não havendo uma preocupação maior com o comportamento no cargo, as mudanças organizacionais e o valor final.

Logicamente que a aprendizagem se constitui numa etapa de real importância e deve ser um ponto de destaque no processo global de avaliação, mas não o único.

Com relação aos programas deve-se avaliar:

1º A assimilação por parte do treinando do conteúdo do programa e de comportamentos adquiridos.

2º A reação do treinando quanto a organização, o desenvolvimento, a metodologia, a coordenação, e o atingimento do objetivos propostos, pelo programa.

3º O comportamento do treinando durante o treinamento realizado.

4º A reação do instrutor quanto às condições em que se desenvolveu o programa.

5º ) desempenho do instrutor.

O 1º tipo de avaliação pode ser realizado de diferentes maneiras através de testes objetivos ou subjetivos, quando for o caso, entrevistas, baterias de testes psicológicos para determinar a aquisição ou não de novos comportamentos e atitudes.

O 2º tipo de avaliação, condiciona-se mais a opinião do treinando sobre o programa em si, se atingiu aos objetivos propostos, o modo como foi conduzido, organizado e controlado.

Esta avaliação corresponde ao 1º nível do modelo de Hamblin, identifica: a reação dos treinandos, pois avalia-se como eles sentiam o treinamento do qual participaram.

Não há preocupação com a assimilação de conhecimentos, mas sim com a aceitação da maneira como o programa foi desenvolvido.

Um questionário contendo respostas abertas e fechadas seria o instrumento desta avaliação.

Este questionário deve conter perguntas relativas aos seguintes itens:

- a) Organização do Treinamento.
- b) Consecução dos Objetivos propostos.
- c) Conteúdo do Programa e coincidência com as necessidades de treinamento.
- d) Duração do programa.

- e) Local da realização do treinamento.
- f) Condições físico ambientais do treinamento.
- g) Treinamento puramente teórico ou teórico/prático.
- h) A carga de trabalho.
- i) Homogeneidade do grupo com relação às funções que desempenham, à escolaridade e a experiência profissional anterior.
- j) Contribuição do treinamento recebido para o desempenho profissional futuro.
- k) Interesse durante o desenvolvimento do programa.
- l) Nível do treinamento com relação ao grau de formação dos participantes.
- m) Comentários pessoais, críticas e sugestões para o aperfeiçoamento do programa.

O 3º tipo de avaliação corresponde a uma avaliação individual do comportamento do treinando, feita pelo instrutor do programa, identificando o seu interesse, a participação, o relacionamento humano com os demais participantes.

O instrumento adequado seria um formulário ou ficha de avaliação individual, onde deveriam ser avaliados os seguintes itens:

- a) Interesse e motivação do treinando.
- b) Participação nos trabalhos e debates.
- c) Contribuições individuais
- d) Capacidade de acompanhar o ritmo de desenvolvimento do programa.
- e) Homogeneidade do grupo.
- f) Formação anterior e experiência profissional suficiente
- g) Relacionamento com o grupo e com o instrutor.

O 4º tipo de avaliação, mediria a reação do instrutor com relação às condições em que o programa se desenvolveu, incluindo o clima reinante, as condições físico-ambientais, a carga horária adequada ou não para transmitir todo o conteúdo programático, o apoio recebido por parte dos coordenadores do treinamento, o atingimento ou não dos objetivos gerais e específicos propostos e as demais variáveis intervenientes que atuaram sobre a comunidade de ensino.

O instrumento utilizado para realizar tal avaliação seria o questionário.

O 5º tipo de avaliação objetiva avaliar o desempenho do instrutor, através da aplicação de questionários individuais, respon-

dados pelos participantes, acrescida de uma avaliação geral realizada pelos coordenadores do programa e posteriormente transportada para a ficha individual do instrutor, que faz parte de um cadastro mantido pelo Órgão de Treinamento.

Os seguintes tópicos devem ser abordados:

- a) Os conhecimentos com relação ao conteúdo programático e o "back-ground" do instrutor.
- b) A sua capacidade de comunicação e motivação.
- c) A didática e as técnicas de ensino utilizadas.
- d) Os recursos didáticos utilizados: quantidade e qualidade.
- e) O seu conhecimento da realidade da Empresa da qual provêm os participantes.
- f) A atenção dedicada aos participantes.
- g) Habilidade em dirigir os trabalhos.
- h) Habilidade em avaliar o rendimento aos participantes.

Normalmente estas avaliações só acontecem ao término do programa ou em alguma etapa intermediária, avalia-se apenas os conhecimentos assimilados pelo treinando, quando o ideal é que se realizassem avaliações durante todo o desenvolvimento do programa, permitindo um "feed-back" contínuo aos instrutores, participantes e coordenadores do programa, dando margem a regulagem e correção dos desvios, imediatamente após terem sido identificados.

As avaliações tipo somativa, largamente utilizadas permitem que um programa atinja seu fim, muitas vezes com distorções tais, que praticamente o invalidam, fato que não ocorreria se avaliações formativas acontecessem no decorrer do programa, mantendo-o sob constante vigilância.

A existência de uma sub-unidade responsável unicamente pela avaliação e acompanhamento do treinamento, é a garantia de que haverá sempre uma resposta, um resultado a ser medido, comparado e implementado, em termos do treinamento, reduzindo a resistência de muitos dirigentes em aceitá-lo e coadunando-o à filosofia de administração por objetivos.

O acompanhamento além de fornecer dados sobre os resultados, fornece subsídios para a reprogramação e planejamentos futuros.

Esta sub-unidade contaria com avaliadores selecionados e treinados para bem desempenharem as suas atribuições, dominarem os instrumentos de avaliação, minimizando a subjetividade dos dados e apresentando resultados concretos do investimento realizado por uma Empresa na formação e aperfeiçoamento de seus recursos humanos.

A maioria dos pesquisadores do assunto, defendem a idéia de

que os avaliadores devam ser especialistas nos assuntos dos programas e não somente generalistas, para que não realizem avaliações superficiais dos programas.

Porém o avaliador deve ter treinamento específico em técnicas de avaliação e poucos especialistas possuem tal treinamento.

Além de especialista no conteúdo programático o avaliador precisaria experiência em uma gama variada de especialidades, quais sejam coleta de dados e mensuramento, concepção ou "design" de pesquisa, gerência de projetos, desenvolvimento de programas, desenvolvimento organizacional, dinâmica do relacionamento pessoal e outras.

Tamánhas exigências, tornariam quase impossível serem atendidas por uma só pessoa, aconselhando-se portanto a formação de uma equipe interdisciplinar de avaliadores, que em conjunto atenda a todos os requisitos que a avaliação do treinamento exige.

Ainda há muito que se fazer em termos de avaliação do treinamento e estamos apenas dando os primeiros passos neste sentido.

Como componente de um sistema de treinamento, ela é variável dependente das etapas que a antecedem especialmente do diagnóstico real das necessidades de treinamento, sobre o qual vai assentar-se.

Antes de implantar-se sistemáticas de avaliação muitas vezes, sofisticadas, é preciso que se determine o grau de operacionalidade do Sistema de Treinamento Empresarial em sua totalidade, e verificar quais os instrumentos e os tipos adequados de avaliação devem ser adotados.

Quando o Sistema de Treinamento apresenta uma série de distorções em suas entradas e processamento, é mister que em primeiro lugar estas distorções sejam eliminadas, para que se possa avaliar os resultados do treinamento em condições de funcionamento normais do Sistema, sem o que os critérios de avaliação serão invalidados.

### 3.15. A ANÁLISE DA RENTABILIDADE DOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO.

Ao levantar-se o problema da análise da rentabilidade dos programas de treinamento, depara-se com duas barreiras quase intransponíveis. A primeira com relação à bibliografia praticamente inexistente.

O que se encontra, são alguns artigos em periódicos, textos voltados à rentabilidade e valor econômico da educação global, precisando ainda serem adaptados ao treinamento ou somente apresentação de fórmulas de cálculos dos custos de um programa de treinamento, mas excluindo a análise de seu retorno.

A segunda, relacionada com a inexistência também na prática, de Organizações que dediquem atenção ao tema, ou mesmo que realizem esta análise de viabilidade econômica do treinamento em termos de custo/benefício.

A justificativa quase comum que se apresenta em ambas as situações, é que esta análise é praticamente impossível, pois tratada avaliação de fatores intangíveis relacionados com os resultados do treinamento; no entanto com relação à educação global já existem teses e trabalhos publicados, comprovando a possibilidade de tal avaliação econômico-financeira.

Um outro problema que se sobrepõe a esta avaliação financeira, diz respeito aos custos de realizá-la dada a multiplicidade de variáveis intervenientes que devam ser medidas, controladas ou excluídas.

Antes de tudo é preciso se ter certeza de que os custos com a avaliação são menores que os benefícios financeiros resultantes de realizá-la.

Hamblin, discutindo o seu modelo de avaliação, menciona casos em que é possível, de uma maneira realista, avaliar-se os resultados financeiros e o valor final do treinamento, considerado em termos de lucratividade, sem envolver-se numa estimativa global das atividades da firma. <sup>(54)</sup>

São os casos em que os objetivos relativos aos resultados do treinamento condizentes às mudanças na Organização decorrentes do treinamento e o valor final expresso em termos financeiros, são muito restritos e definidos com uma exatidão tal, que se tenha uma certeza razoável de que todos os fatores não relacionados ao treinamento possam ser isolados e justificados.

---

(54) HAMBLIN, A. C. *in op. cit.* p. 45.

Segundo Oatey, citado por Hamblin em seu modelo de avaliação, quando se deseja determinar os benefícios do treinamento em termos econômicos, torna-se necessário um sistema diferente, para designar programas de treinamento com objetivos operacionais, cujos benefícios possam ser medidos em termos de dinheiro.

Estes objetivos ou critérios poderiam ser: redução no refugo, erros, estoque, manutenção, horas extras, tempo de aquisição de habilidades.

Qualquer economia de custo, daí resultante, naturalmente que, isolados os parâmetros intervenientes extra-treinamento, poderá ser avaliada exclusivamente em termos destes objetivos.

Quanto mais exatamente forem definidos os objetivos, mais fácil tornar-se-á a avaliação e análise financeira.

Se forem quantificados exatamente os objetivos que se pretende atingir em termos de metas, que identifiquem por exemplo, uma redução de erros na perfuração de cartões ou datilografia de relatórios de 8% para 5%, melhoria em 0,5% pelo menos da precisão de uma operação numa fábrica de controle de processos, ou aumento da produção diária de um operador de 50 para 60 peças, torna-se simples este tipo de avaliação financeira.

Porém a essência do sistema de avaliação não consiste apenas em trabalhar com metas identificáveis, mas tê-las acessíveis à avaliação econômica e que em consequência, permitam tomar decisões racionais quanto ao investimento.

Algumas raras tentativas tem sido feitas no sentido de avaliação econômico-financeira, a médio e longo prazo, de programas de treinamento cujos objetivos não sejam expressos tão concretamente, mas reconhece-se que se trata de um exercício difícil e complexo que só vale a pena quando o custo de realizar tal avaliação é baixo e venha a comprovar realmente os benefícios financeiros advindos do treinando.

Em caso contrário será uma experiência desastrosa.

Estimativas de investimento e cálculos de seu retorno também começam a ser publicadas.

O cuidado que se deve ter ao realizar-se tal avaliação e análise de rentabilidade, é não impingir uma quantidade muito grande de controles para se obter os dados necessários, de modo que este excesso venha a inibir a experimentação e a mudança.

Como também o reverso devia ser evitado, pois a ausência de qualquer espécie de informação de controle, desmotiva as pessoas na alteração de seus velhos costumes.

O ponto chave de toda a análise de rentabilidade, é a concepção do treinamento como um investimento e não uma despesa de pessoal.

Os autores enfatizam o pensamento de Mc Gehee<sup>(55)</sup> com relação ao aspecto de que qualquer programa de treinamento deva ter como objetivo, elevar a produtividade a um ponto que o produto terminado custe menos com o treinamento, do que sem ele.

O conceito de investimento aplicado ao treinamento, pressupõe que a aplicação de recursos financeiros em capital intelectual, ou seja, a capacitação de recursos humanos forneça um retorno viável à Empresa, em termos de produtividade, satisfação pessoal, integração e motivação, e é justamente com relação a dificuldade em se estabelecer em termos econômicos este retorno, que se depara com os maiores óbices em considerar-se como investimento os recursos aplicados em treinamento de pessoal.

E as teorias de crescimento econômico vem dando destaque cada vez maior ao papel da preparação e capacitação dos recursos humanos como fator determinante do desenvolvimento econômico, estabelecendo-se uma estreita correlação entre a formação intelectual ou potencial humano e a renda nacional per capita<sup>(56)</sup>.

Estudos realizados em países desenvolvidos vem demonstrando que a formação e aperfeiçoamento contínuo dos recursos humanos, produz em dez anos, um rendimento quatro vezes maior que o seu custo<sup>(57)</sup> e outros estudos concluem que o homem considerado como uma máquina, se amortiza em 24 meses e continua a produzir para o país, muito mais do que consome, durante 40 anos de vida ativa, caracterizando uma espécie de inversão mais representativa do que em qualquer outro ativo físico.

E, apesar de todas estas considerações, na prática, os recursos financeiros aplicados em treinamento identificam-se por motivos contábeis, como custos operacionais do exercício, dadas as barreiras que se apresentam à distribuição destes custos pelo período de tempo em que se espera que exerçam influência sobre a renda da Empresa.

(55) CORRÊA, L.V. *A evolução do Treinamento. O Executivo*, Porto Alegre, (17):25 abr/jun 1978.

(56) LEME, J.A. *Treinamento: Despesa ou Investimento. Revista Brasileira de Produtividade*, São Paulo, (519/520):14 mai/jun 1975.

(57) LEME, J.A. *op. cit.* p. 16.

A própria determinação e análise dos custos envolvidos com o treinamento, raramente é motivo de grande interesse para as Empresas, como base de um planejamento global.

O que se faz é apenas o registro contábil para simples controle orçamentário.

Com relação ao tema, Lauro Barreto Fontes, apresenta dados sobre uma pesquisa realizada em âmbito nacional, na qual comprovou-se que mais de um terço das Empresas investigadas não mantêm qualquer controle de custo de treinamento e a situação geral quanto a este aspecto está longe de ser ideal. <sup>(58)</sup>

Quando realizam este controle de custos, muitas Empresas omitem alguns itens importantes no seu cômputo, quer em relação aos custos reais de um programa de treinamento, quer com a manutenção de um centro de formação e aperfeiçoamento pela própria Empresa. <sup>(59)</sup>

Existem diferentes tipos de custos a calcular, quais sejam:

I - Orçamento previsto para a execução do programa.

Neste tipo prevê-se todas as despesas a pagar, isto é todos os gastos necessários para que o programa ou o centro de treinamento possa funcionar.

Os seguintes itens devem ser orçados:

a) Investimentos relacionados com compra de terreno, construção de classes, aquisição de equipamentos, aquisição de material pedagógico.

b) Manutenção relativa à edificação e material.

c) Custo de pessoal, envolvendo toda a categoria e quantidade de pessoal a ser utilizado desde chefia do centro de treinamento, instrutores, secretárias, desenhistas, até mesmo vigias, a duração total em meses, o custo unitário de cada mês e o custo total.

No item correspondente ao custo unitário, relativo aos salários pagos, incluem-se todos os rendimentos percebidos que se acrescenta ao salário base, tais como salário família, 13º salário, FGTS, gratificações e os custos indiretos com pessoal não são computados.

d) Recursos externos identificando treinamentos realizados fora da Empresa.

e) Material didático de consumo.

f) Despesas gerais com energia, material de consumo não didático, transportes, correspondência, limpeza e outros.

<sup>(58)</sup> FONTES, L.B. *in op. cit.* p. 166

<sup>(59)</sup> Fundação CENAFOR - *Material Didático interno: Comportamento Gerencial*

II - Orçamento do custo real de um programa de treinamento.

Neste tipo além das despesas previstas pelo orçamento anterior, incluem-se as amortizações das instalações, dele excluindo-se os investimentos.

As despesas previstas são as seguintes:

a) Despesas gerais da Empresa.

Engloba todas as despesas que não são contabilizadas em itens específicos e que se referem a despesas da Empresa como um todo, incluindo o percentual que o Centro de Treinamento representa sobre o orçamento total da Empresa e o percentual do programa a ser executado sobre as atividades do centro de treinamento.

b) Aluguel fantasma ou "Shadow rent" das instalações: terreno, edificações e equipamentos.

O orçamento previsto para a execução do programa permite a previsão do custo das instalações construídas durante um ano, e como elas serão utilizadas durante vários anos não podem ser incluídas no custo do primeiro programa, mas devem ser repartidas entre todos os programas que futuramente irão utilizar as instalações.

Se a utilização em alguns anos é facilmente determinada, calcula-se o custo proporcional.

Quando isto for impossível utiliza-se a fórmula econômica do "shadow rent", que é decomposta em três tipos diferentes, conforme utilização para terrenos, edificações e equipamentos:

1º) "Shadow rent" de terrenos.

$$SR_{(T)} = CM \times VT + JU \times VT + DM$$

onde  $SR_{(T)}$  = "shadow rent" do terreno

CM = Correção monetária anual

VT = Valor histórico do terreno

JU = Juros Anuais

DM = Despesas anuais de manutenção

2º) "Shadow rent" das Edificações.

Neste caso pressupõe-se que a correção monetária seja mais ou menos igual a depreciação do imóvel e a fórmula simplificada é a seguinte:

$$SR_{(E)} = JU \times VAC + DM$$

onde VAC = Valor da área construída

3º) "Shadow rent" dos Equipamentos.

$$SR_{(E)} = JU \times CA + DM$$

c) Pessoal: percentual correspondente a gestão e administração do Centro de Treinamento, percentual correspondente a amortização do trabalho de preparação, quando para programas iguais, percentual do salário de pessoal não diretamente relacionado ao programa, salário e indenizações do pessoal diretamente vinculado ao programa.

d) Material didático incluindo os materiais duráveis sobre o qual é aplicado o "shadow rent", os materiais de consumo, e os materiais específicos, tais como filmes, "slides" que são utilizados somente em um determinado tipo de programa.

Se o programa é repetido "n" vezes em um ano e o será em tantos anos previstos, seu custo deve ser amortizado durante este número de anos e de vezes.

e) Matérias primas quando necessárias para certos tipos de programas, terá seus custos computados.

f) Custos externos envolvendo o treinamento realizado fora da Empresa.

g) Despesas gerais incluindo todas as despesas correntes relativas a material de consumo não didático, serviços de terceiros e encargos diversos.

### III - Custo de Treinamento de um Empregado.

Após ter sido calculado o custo real de um programa, através do orçamento próprio, calcula-se o custo de cada participante dividindo-se o custo total do programa pelo número de participantes.

Este indicador fornecerá subsídios para o cálculo posterior da rentabilidade do programa.

### IV - Retornos (do programa).

Estes retornos considerados, são imediatos e correspondem à

produção útil realizada durante o desenvolvimento do programa, cujo valor deva ser deduzido do custo total do programa.

A produção útil poderá ser material ou intelectual, sendo a primeira avaliada pelo custo real de produção e a segunda, comparando-se a compra de um serviço equivalente encomendado fora da companhia.

Através da apresentação feita, pode-se verificar que os custos associados a um programa de treinamento, ainda que envolvam um certo grau de dificuldade para o seu levantamento, são passíveis de computação, controle e análise.

Quanto à rentabilidade ou retorno dos investimentos as dificuldades são intermináveis do ponto de vista da mensuração de certos valores considerados intangíveis e da gama imensa de fatores que afetam o cálculo, quais sejam fatores individuais, fatores de formação cultural e profissional, fatores de ordem social e econômica.

Os primeiros referem-se a idade, capacidade física, inteligência, aptidão, capacidade de iniciativa e à própria personalidade de cada treinando; os segundos acham-se ligados ao próprio tempo de escolaridade, qualidade e natureza dos treinamentos recebidos, enfim da qualidade da formação profissional e os últimos dizem respeito ao ambiente e natureza do trabalho executado, ao ambiente familiar, e às condições financeiras do empregado.

A interveniência destes fatores combinados maximizam as dificuldades da análise da rentabilidade econômica do Treinamento.

Etapas para a realização desta análise já tem sido definidas como também fórmulas específicas para tal.

Albert Block<sup>(60)</sup> apresenta quatro etapas da avaliação econômica de um Sistema Educacional, que pode-se adaptar a um Sistema de Treinamento, como sendo a avaliação dos recursos financeiros, dos insumos identificados pelos recursos humanos, materiais e técnicos do produto correspondendo à avaliação da conduta transformada e finalmente do benefício, representado pela contribuição do Treinamento a Organização e aos indivíduos que a compõe.

O mesmo autor apresenta ainda três funções e duas espécies de análises que resultam destas quatro etapas da avaliação econômica.

As funções seriam; a) a função do custo, que relaciona as duas primeiras etapas e se representa por

$$C = f(r)$$

(60) BLOCK, A. *Innovación Educativa*, México, Ed. Trillas, 1974 p. 94-99.

Onde  $C$  é o custo total e está em função do total de recursos financeiros destinados a operação do Sistema ( $r$ ).

b) A função da produtividade, que relaciona a segunda e a terceira etapas e se representa por:

$$p = f(i, m)$$

onde  $p$ , a produtividade, está em função dos insumos ( $i$ ) e da metodologia empregada ( $m$ ).

Em outras palavras, a produtividade é resultado de uma combinação educativa determinada e se mede com o produto total gerado pelo Sistema, em termos qualitativos e quantitativos.

Do ponto de vista qualitativo, entende-se por produto ( $p_c$ ) a conduta incrementada, definida como a diferença entre a conduta final ( $C_f$ ) e a conduta inicial ( $C_i$ ) ou :

$$p_c = C_f - C_i$$

c) A função do benefício, relaciona a terceira e quarta etapas e simbolicamente é representada por:

$$b = f(p_s)$$

onde o benefício ( $b$ ) está em função do produto do Sistema que contribui para a Organização e para o próprio empregado, na consecução de seus objetivos e metas.

As análises decorrentes, corresponderiam em primeiro lugar, a análise custo/eficiência, que relaciona as três primeiras etapas do Sistema e representa-se por:

$$ACE = \frac{p}{c}$$

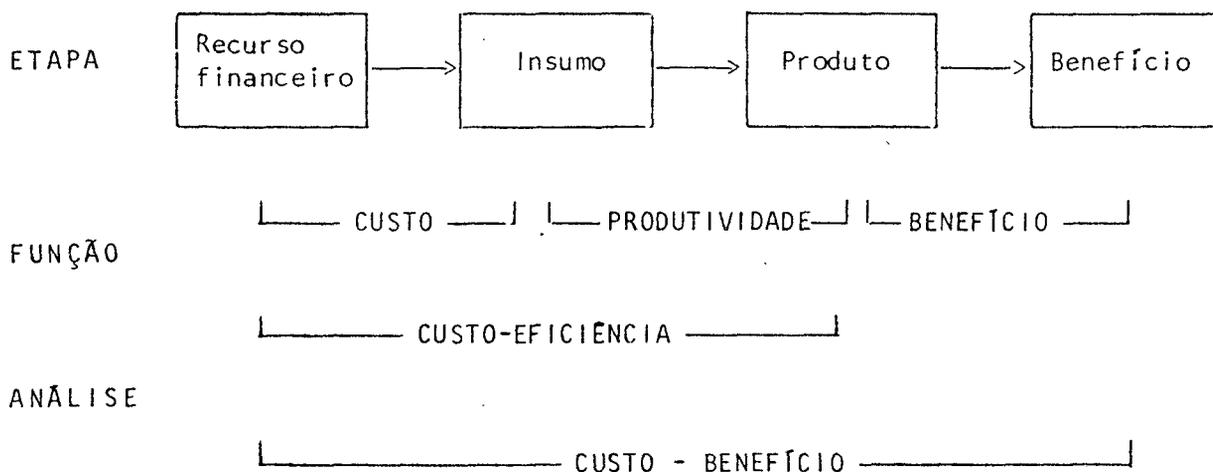
onde a análise custo/eficiência (ACE) equivale ao produto do Sistema ( $p$ ) dividido pelo seu custo ( $c$ ).

O segundo tipo de análise, seria a análise de custo/benefício do Sistema (ACB), que seria igual ao benefício produzido ( $b$ ) dividido pelo seu custo ( $c$ ).

ou seja

$$ACB = \frac{b}{c}$$

O esquema seguinte identifica com maior nitidez as etapas, as funções e as análises econômicas de um Sistema de Treinamento, segundo o modelo de Albert Block, originalmente referente ao Sistema Educacional.



Outros trabalhos existem, em que os autores propõe fórmulas para o cômputo do valor econômico da educação, tais como a Tese Central do VI Congresso da União Internacional pela Liberdade do Ensino de autoria do professor Paulo de Assis Ribeiro <sup>(61)</sup>.

Especificamente aplicado ao treinamento, existe uma lacuna imensa e espera-se que estes trabalhos realizados no campo da educação, sirvam de ponto de partida para a pesquisa neste sentido, contribuindo para o maior progresso no campo do treinamento Empresarial.

(61) RIBEIRO, P.A. Valor Econômico da Educação, Rio de Janeiro, 1961.

## CAPÍTULO IV

## TABULAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS TIPOS I e II: TIPO B e TIPO C

Os questionários constituíram-se em uma das técnicas de levantamento utilizadas como objetivo de realizar-se a análise, a avaliação e o diagnóstico do Sistema de Treinamento objeto da pesquisa.

As perguntas foram formuladas em função dos itens que compõem o Modelo Teórico, a fim de que os mesmos realmente funcionassem como elos de ligação entre a teoria e a avaliação prática do Sistema.

Partindo-se deste pressuposto, os questionários com exceção do Tipo A que não foi aplicado e do Tipo I, idêntico em conteúdo ao Questionário Tipo II, foram estruturados da seguinte forma:

Questionário Tipo II (Dirigido à amostra de pessoal treinado)

ITEM CORRESPONDENTE AO MODELO	QUESTÃO
I - Conceituação e Grau de Importância do Treinamento	1 <sup>a</sup> e 2 <sup>a</sup>
II - Tipos de Treinamento	3 <sup>a</sup> , 5 <sup>a</sup> e 6 <sup>a</sup>
III - Treinamento e desenvolvimento de pessoal	4 <sup>a</sup>
IV - Conhecimento do Manual de Funções	7 <sup>a</sup> e 8 <sup>a</sup>
V - Levantamento das necessidades de Treinamento	9 <sup>a</sup> , 10 <sup>a</sup> , 11 <sup>a</sup> , 12 <sup>a</sup> e 21 <sup>a</sup>
VI - Técnicas de Treinamento	13 <sup>a</sup> ; 14 <sup>a</sup>
VII - Avaliação do Treinamento	15 <sup>a</sup> , 16 <sup>a</sup> , 17 <sup>a</sup> e 18 <sup>a</sup>
VIII - Fatores motivacionais do Treinamento e Fonte de resistência	19 <sup>a</sup> , 22 <sup>a</sup> e 23 <sup>a</sup>
IX - Participação nos Programas de Treinamento	20 <sup>a</sup>
X - Rentabilidade do Treinamento	25 <sup>a</sup>
XI - Considerações Gerais	24 <sup>a</sup> e 26 <sup>a</sup>

Questionário Tipo "B" (Dirigido às Chefias)

ITEM CORRESPONDENTE AO MODELO	QUESTÃO
I - Conceituação e Grau de Importância do Treinamento	1 <sup>a</sup> e 2 <sup>a</sup>
II - Políticas de Treinamento	3 <sup>a</sup>
III - Interação entre o Órgão e Treinamento e as Unidades Organizacionais	4 <sup>a</sup> e 5 <sup>a</sup>
IV - Conhecimento da Empresa, de seus objetivos e do Manual de Funções	8 <sup>a</sup> e 9 <sup>a</sup>
V - Levantamento das necessidades de treinamento	10 <sup>a</sup> , 15 <sup>a</sup> , 16 <sup>a</sup> , 17 <sup>a</sup> , 18 <sup>a</sup> , 19 <sup>a</sup> e 22 <sup>a</sup>
VI - Tipos de Treinamento	7 <sup>a</sup> , 11 <sup>a</sup> e 12 <sup>a</sup>
VII - Avaliação do Treinamento	20 <sup>a</sup> , 21 <sup>a</sup> e 23 <sup>a</sup>
VIII - Fatores motivacionais do Treinamento	13 <sup>a</sup>
IX - Interação entre o Treinamento e diversos Subsistemas empresariais	6 <sup>a</sup> , 14 <sup>a</sup> e 24 <sup>a</sup>
X - Rentabilidade do Treinamento	25 <sup>a</sup>
XI - Considerações Gerais	26 <sup>a</sup>

Questionário Tipo "C" (Dirigido aos responsáveis pelo Órgão de Treinamento)

ITEM CORRESPONDENTE AO MODELO	QUESTÃO
I - Conceituação de Treinamento	1 <sup>a</sup>
II - Política de Treinamento	2 <sup>a</sup>
III - Posição, estruturação do Órgão de Treinamento	6 <sup>a</sup>
IV - Atribuições do Órgão de Treinamento e interrelação com as unidades organizacionais	3 <sup>a</sup> , 4 <sup>a</sup> e 7 <sup>a</sup>
V - Planejamento e elaboração de Programas de Treinamento	8 <sup>a</sup> , 10 <sup>a</sup> , 12 <sup>a</sup> , 13 <sup>a</sup> , 16 <sup>a</sup> , 17 <sup>a</sup> e 18 <sup>a</sup>
VI - Levantamento das necessidades de Treinamento	9 <sup>a</sup> , 11 <sup>a</sup> e 14 <sup>a</sup>
VII - Interação entre o Treinamento e diversos Substemas empresariais	5 <sup>a</sup> e 15 <sup>a</sup>
VIII- Tipos de Treinamento	26 <sup>a</sup> e 27 <sup>a</sup> 0
IX - Técnicas de Treinamento	38 <sup>a</sup>
X - Registro de pessoal qualificado para ministrar treinamento, de pessoal já treinado e de cursos oferecidos	19 <sup>a</sup> , 20 <sup>a</sup> e 21 <sup>a</sup>

XI - Treinamento, Formação, Aperfeiçoamento e Desenvolvimento de pessoal	25 <u>a</u>
XII - Fatores Motivacionais do Treinamento e fontes de resistência	22 <u>a</u> , 23 <u>a</u> e 24 <u>a</u>
XIII - Avaliação do Treinamento	29 <u>a</u> , 30 <u>a</u> , 31 <u>a</u> e 32 <u>a</u>
XIV - Rentabilidade do Treinamento	33 <u>a</u> e 34 <u>a</u>
XV - Considerações Gerais	35 <u>a</u>

4.1.1. TABULAÇÃO - QUESTIONÁRIOS TIPO I E II - AMOSTRA DE PESSOAL TREINADO

Resposta Alternativa.	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	Outras	Não Respondeu	Resposta Prejudicada	Total Absoluto e Percentual
Condição e Grau de Importância do Treinamento	1ª O que você entende por treinamento?	13 (20.32)	15 (23.43)	7 (10.93)	8 (12.50)	3 (4.69)	2 (3.13)	16 (25.00)	-	64 (100.00)
	2ª Considera o treinamento como uma atividade importante para a sua vida profissional? Justifique.	8 (21.62)	3 (8.11)	3 (8.11)	3 (8.11)	3 (8.11)	2 (5.40)	2 (5.40)	16 (43.25)	-
Tipos de Treinamento	3ª Ao ser admitido pela Empresa, recebeu um treinamento de integração como também específico à função?	12 (36.36)	21 (63.64)	13 (39.39)	20 (60.61)	-	-	-	-	66 (100.00)
	4ª Dentro da atual realidade da Empresa, o treinamento é uma atividade formativa ou somente de auto-desenvolvimento?	9 (27.27)	9 (27.27)	6 (18.18)	3 (9.09)	-	-	-	6 (18.18)	-
Tipos de Treinamento	5ª Identifique os tipos de treinamento de que você já participou ou nesta Empresa: (vide anexo p. )	a 15 (20.27)	b 21 (28.38)	c 13 (17.57)	d 6 (8.10)	e 2 (2.70)	f 5 (6.76)	g 5 (6.76)	h 1 (1.35)	74 (100.00)

Resposta Alternativa. Questões (%)	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	Outras	Sem Resposta	Resposta Prejudicada	Total Absoluto e Percentual
6ª Você considera adequados, os tipos de Treinamento a que foi submetido, considerando suas necessidades individuais? Em caso negativo por que?	Sim. (Sem justificativas) 11 (33.33)	Não. Os cursos não tiveram aplicação prática 6 (18.18)	Não. (Sem justificativas). 2 (6.06)	-	-	-	3 (9.09)	11 (33.33)	-	33 (100.00)
7ª Você conhece realmente o Manual de Funções?	Sim. 14 (42.42)	Não 16 (48.48)	Está em elaboração. 1 (3.03)	-	-	-	-	2 (6.06)	-	33 (100.00)
8ª Além do Manual, existem instruções 2/a relação de seu trabalho? (vide anexo p. )	a 29 (87.87)	b 3 (9.09)	c 13 (38.18)	d 6 (18.18)	verbais e escritas 10	-	-	1 (3.03)	-	33 (100.00)
9ª Você tem oportunidade de transmitir à Empresa, suas necessidades de Treinamento? (vide anexo p. )	a 12 (36.36)	b 15 (45.45)	c 6 (18.18)	-	-	-	-	-	-	33 (100.00)
10ª Como você informa estas necessidades à Empresa?	Através de conversas informais com a chefia imediata. 10 (30.30)	Através de reuniões com a chefia imediata. 5 (15.15)	Pesquisa feita pelo treinamento (formulários) 5 (15.15)	Não teve oportunidade de transmitir. 5 (15.15)	-	-	2 (6.06)	4 (12.12)	2 (6.06)	33 (100.00)

Resposta Alternativa / Questões (2)	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	Outras	Sem Resposta	Resposta Prejudicada	Total Absoluto e Percentual
Levantamento das Necessidades de Treinamento	11ª Como gostaria que se desse este processo de informação?	7 (21.21)	6 (18.18)	3 (9.09)	4 (12.12)	-	5 (15.15)	4 (12.12)	4 (12.12)	33 (100.00)
	12ª Os critérios adotados pela Empresa, p/selecionar o pessoal a ser treinado tem lhe agrado?	10 (30.30)	5 (15.15)	4 (12.12)	5 (15.15)	4 (12.12)	-	2 (6.06)	3 (9.09)	-
Técnicas de Treinamento	13ª De um modo geral, que técnicas de ensino tem sido mais empregadas nos cursos que tem participado: (vide anexo p. )	19 (34.55)	4 (7.27)	11 (20.00)	5 (9.09)	-	-	10 (18.18)	-	55 (100.00)
	14ª Que técnicas tem sido mais eficientes?	14 (34.15)	2 (4.88)	7 (17.07)	-	2 (4.88)	-	6 (9.76)	-	-
Avaliação do Treinamento	15ª O Treinamento tem contribuído realmente p/a melhoria de seu desempenho e relacionamento humano p/ com seus colegas e chefia?	17 (51.52)	6 (18.18)	7 (21.21)	2 (6.06)	-	-	1 (3.03)	-	33 (100.00)

Resposta Alternativa	1	2	3	4	5	6	Outras	Sem Resposta	Resposta Prejudicada	Total Absoluto e Percentual
16ª Como o seu aproveitamento após o Treinamento tem sido avaliado? (vide anexo p. )	a	b	c	d	-	-	-	9 (27.27)	-	33 (100.00)
	2	10 (30.30)	3 (9.09)	9 (27.27)	-	-	-	-	-	-
	9	8 (24.24)	-	-	-	-	-	13 (39.39)	3 (9.09)	33 (100.00)
17ª Você mantém um FEED-BACK constante em função do Treinamento que realiza, para com a Empresa?	Sim	Não	-	-	-	-	-	-	-	-
	9	8 (24.24)	-	-	-	-	-	-	-	-
	14	6 (18.18)	1 (3.03)	-	-	-	-	11 (33.33)	1 (3.03)	33 (100.00)
18ª O seu progresso no desempenho funcional, em decorrência de treinamentos recebidos, tem sido percebido por seus superiores e colegas?	Sim	Não	As vezes	-	-	-	-	-	-	-
	14	6 (18.18)	1 (3.03)	-	-	-	-	-	-	-
	69 lugar	29 lugar	19 lugar	3º lugar	4º lugar	5º lugar	8	-	11	-
19ª Numere em escala de importância as razões de sua participação em treinamentos oferecidos p/Em presa:(vide anexo p. )	a	b	c	d	e	f	g	-	-	-
	69 lugar	29 lugar	19 lugar	3º lugar	4º lugar	5º lugar	8	-	11	-
	9	12 (36.36)	2 (6.06)	-	-	-	-	10 (30.30)	-	33 (100.00)
20ª Você tem notado que os grupos selecionados p/um Treinamento Especializado, quanto à formação individual tem se apresentado? (vide anexo p. )	a	b	c	-	-	-	-	-	-	-
	9	12 (36.36)	2 (6.06)	-	-	-	-	10 (30.30)	-	33 (100.00)
	9	12 (36.36)	2 (6.06)	-	-	-	-	10 (30.30)	-	33 (100.00)

Avaliação do Treinamento

Fatores Motivacionais do Treinamento

Participação nos Programas de Treinamento

	a	b	c	d	e	f	g	h		
21 <sup>a</sup> As suas definições em relação ao trabalho que realiza, são motivadas por: (vide anexo p. )	11 (33.33)	4 (12.12)	10 (30.30)	1 (3.03)	3 (9.09)	7 (21.21)	2 (6.06)	4 (12.12)	6 (18.18)	48 (100.00)
22 <sup>a</sup> Após receber treinamento, você tem encontrado obstáculos para a prática de trabalho que não quer adquirir em treinamento? (vide anexo p. )	Sim 2 (6.06)	Não 17 (51.52)	Algumas vezes 3 (9.09)	-	-	-	-	-	11 (33.33)	33 (100.00)
23 <sup>a</sup> Em caso afirmativo da resposta anterior, o que impediu a aplicação dos conhecimentos adquiridos? (vide anexo p. )	a 3 (9.09)	b -	c -	d -	e 1 (3.03)	-	-	-	29 (87.88)	33 (100.00)
24 <sup>a</sup> Você acredita que o treinamento deve ser uma atividade contínua da Empresa? Justifique.	14 (42.42)	13 (39.39)	3 (9.09)	1 (3.03)	-	-	-	-	2 (6.06)	33 (100.00)
25 <sup>a</sup> Em sua opinião o treinamento contínuo em Investimento ou Despesa de pessoal p/ a Empresa? Por que?	Investimento, pois melhoram o desempenho, aumenta a produção do empregado. 19 (57.58)	Investimento, pois se traduz em resultados favoráveis p/ a própria Empresa e a curto prazo. 6 (18.18)	Investimento, pois reduz o tempo de realização de um serviço e aumenta a qualidade final. 4 (12.12)	-	-	-	-	-	2 (6.06)	33 (100.00)
26 <sup>a</sup> Que outras considerações você gostaria de fazer em relação ao treinamento?	Que os empregados, em todos os níveis recebessem treinamento periódico. 12 (36.36)	Que a Empresa realize treinamento logo após a admissão. 2 (6.06)	Que o treinamento abraça a teoria e a prática. 1 (3.03)	-	-	-	-	-	14 (42.42)	33 (100.00)

4.2. TABULAÇÃO DO QUESTIONÁRIO TIPO B - DIRIGIDO A CHEFIAS

Respostas Alteradas	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	Outras	Sem Resposta	Resposta Prejudicada	Total Absoluto e Percentual
Questões (Z)										
1ª Qual o seu conceito individual de Treinamento?	Atividade que visa a atualização, o aperfeiçoamento pessoal. 10 (20.84)	Atividade que visa a formação pessoal. 9 (18.75)	Objetiva a melhoria do desempenho do empregado. 9 (18.75)	Objetiva atingir produtividade e reduzir custos de produção. 5 (10.42)	Visa o desenvolvimento das potencialidades latentes do indivíduo. 3 (6.25)	Visa aumentar a produtividade. 2 (4.16)	10 (20.84)	-	-	48 (100.00)
2ª Qual o grau de importância que atribui a esta atividade?	2 de máxima importância 22 (81.50)	E responsável indireto pela eficiência dos serviços da Empresa. 2 (7.40)	E responsável pelos resultados da Empresa. 2 (7.40)						1 (3.70)	27 (100.00)
3ª A política geral de Treinamento adotado pela Empresa, e de seu conhecimento?	Sim 6 (22.23)	Não 17 (62.96)	Em parte 4 (14.81)							27 (100.00)
4ª Qual a sua participação na elaboração dos programas e no planejamento das atividades de Treinamento?	Nenhuma participação 9 (31.07)	Relacionando cursos e nomes de empregados para o treinamento 7 (24.13)	Muito pouca participação 7 (24.13)	Preenchendo formulário de levantamento de necessidades no final do ano. 3 (10.54)	Coordenando a programação de meu setor. 1 (3.44)				2 (6.89)	29 (100.00)
5ª O relacionamento e as comunicações de seu órgão c/o Órgão de Treinamento podem ser definidos como sendo:	Ótimas 6 (22.23)	Boas 15 (55.56)	Deixam a desejar 5 (18.51)						1 (3.70)	27 (100.00)

Respostas Alternativas	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	Outras	Sem Resposta	Resposta Prejudicada	Total Absoluto e Percentual
<p>Interação entre Treinamento e Seleção de Pessoal</p> <p>6ª Na sua opinião, como atual processo de seleção de empregados adotado na Empresa, afeta todo o processo de Treinamento?</p>	Desconhece o processo (33.33)	Deveria ser feita com mais critério para reduzir necessidades de treinamento. 3 (11.11)	Não afeta. 4 (14.81)	O processo é bom e facilita o treinamento. 2 (7.41)	Depende do nível de pessoal. 1 (3.70)	-	-	5 (18.52)	3 (11.11)	27 (100.00)
<p>Tipos de Treinamento</p> <p>7ª Seus subordinados recém-admitidos recebem Treinamento de integração? Quem é responsável por este Treinamento inicial?</p>	Sim 5 (18.52)	Desconheço 5 (18.52)	Sim Promovido pela Divisão de Relações Sociais. 4 (14.81)	Sim Promovido pelo órgão de Treinamento. 3 (11.11)	Sim Promovido pelo órgão de Treinamento e Div. Relações Sociais. 3 (11.11)	Não recebem 5 (18.52)	Sim (não identifica por quem). 1 (3.70)	1 (3.70)	-	27 (100.00)
<p>Conhecimento da Empresa, de seus objetivos e do Manual de Funções</p> <p>8ª Seu pessoal conhece a Empresa e está integrado aos seus objetivos?</p>	Sim 16 (59.26)	Não 8 (29.63)	Alguns sim outros não 2 (7.41)	Desconheço 1 (3.70)	-	-	-	-	-	27 (100.00)
<p>Levantamento das Necessidades de Treinamento</p> <p>9ª O Manual de Descrição de Funções e de conhecimento de seus subordinados?</p>	Sim 8 (29.63)	Não 16 (59.26)	Mais ou menos 2 (7.41)	-	-	-	-	-	1 (3.70)	27 (100.00)
<p>Levantamento das Necessidades de Treinamento</p> <p>10ª No seu ponto de vista, quais dos problemas evidenciam a necessidade de Treinamento? (vide anexo, pag. )</p>	a 5 b 16 c 8 d 13 e 20 f 7 g 19 h 5 i 14 j 8 k 18 l 19 m 2 n 4	5 (5.06) 8 (8.23) 12 (12.03) 16 (16.43) 20 (20.00) 24 (24.00) 28 (28.00) 32 (32.00) 36 (36.00) 40 (40.00) 44 (44.00) 48 (48.00) 52 (52.00) 56 (56.00) 60 (60.00) 64 (64.00) 68 (68.00) 72 (72.00) 76 (76.00) 80 (80.00) 84 (84.00) 88 (88.00) 92 (92.00) 96 (96.00) 100 (100.00)	1 (1.27) 2 (2.53) 3 (3.70) 4 (4.93) 5 (5.06) 6 (6.43) 7 (7.41) 8 (8.86) 9 (9.99) 10 (11.39) 11 (12.03) 12 (12.66) 13 (13.33) 14 (14.81) 15 (15.37) 16 (15.99) 17 (16.63) 18 (17.27) 19 (17.91) 20 (18.52) 21 (19.15) 22 (19.79) 23 (20.43) 24 (21.07) 25 (21.71) 26 (22.35) 27 (22.99) 28 (23.63) 29 (24.27) 30 (24.91) 31 (25.55) 32 (26.19) 33 (26.83) 34 (27.47) 35 (28.11) 36 (28.75) 37 (29.39) 38 (29.99) 39 (30.63) 40 (31.27) 41 (31.91) 42 (32.55) 43 (33.19) 44 (33.83) 45 (34.47) 46 (35.11) 47 (35.75) 48 (36.39) 49 (37.03) 50 (37.67) 51 (38.31) 52 (38.95) 53 (39.59) 54 (40.23) 55 (40.87) 56 (41.51) 57 (42.15) 58 (42.79) 59 (43.43) 60 (44.07) 61 (44.71) 62 (45.35) 63 (45.99) 64 (46.63) 65 (47.27) 66 (47.91) 67 (48.55) 68 (49.19) 69 (49.83) 70 (50.47) 71 (51.11) 72 (51.75) 73 (52.39) 74 (53.03) 75 (53.67) 76 (54.31) 77 (54.95) 78 (55.59) 79 (56.23) 80 (56.87) 81 (57.51) 82 (58.15) 83 (58.79) 84 (59.43) 85 (60.07) 86 (60.71) 87 (61.35) 88 (61.99) 89 (62.63) 90 (63.27) 91 (63.91) 92 (64.55) 93 (65.19) 94 (65.83) 95 (66.47) 96 (67.11) 97 (67.75) 98 (68.39) 99 (69.03) 100 (69.67)	1 (1.27) 2 (2.53) 3 (3.70) 4 (4.93) 5 (5.06) 6 (6.43) 7 (7.41) 8 (8.86) 9 (9.99) 10 (11.39) 11 (12.03) 12 (12.66) 13 (13.33) 14 (14.81) 15 (15.37) 16 (15.99) 17 (16.63) 18 (17.27) 19 (17.91) 20 (18.52) 21 (19.15) 22 (19.79) 23 (20.43) 24 (21.07) 25 (21.71) 26 (22.35) 27 (22.99) 28 (23.63) 29 (24.27) 30 (24.91) 31 (25.55) 32 (26.19) 33 (26.83) 34 (27.47) 35 (28.11) 36 (28.75) 37 (29.39) 38 (29.99) 39 (30.63) 40 (31.27) 41 (31.91) 42 (32.55) 43 (33.19) 44 (33.83) 45 (34.47) 46 (35.11) 47 (35.75) 48 (36.39) 49 (37.03) 50 (37.67) 51 (38.31) 52 (38.95) 53 (39.59) 54 (40.23) 55 (40.87) 56 (41.51) 57 (42.15) 58 (42.79) 59 (43.43) 60 (44.07) 61 (44.71) 62 (45.35) 63 (45.99) 64 (46.63) 65 (47.27) 66 (47.91) 67 (48.55) 68 (49.19) 69 (49.83) 70 (50.47) 71 (51.11) 72 (51.75) 73 (52.39) 74 (53.03) 75 (53.67) 76 (54.31) 77 (54.95) 78 (55.59) 79 (56.23) 80 (56.87) 81 (57.51) 82 (58.15) 83 (58.79) 84 (59.43) 85 (60.07) 86 (60.71) 87 (61.35) 88 (61.99) 89 (62.63) 90 (63.27) 91 (63.91) 92 (64.55) 93 (65.19) 94 (65.83) 95 (66.47) 96 (67.11) 97 (67.75) 98 (68.39) 99 (69.03) 100 (69.67)	158 (100.00)					

Respostas Alternativas	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	Outras	Sem Resposta	Resposta Prejudicada	Total Absoluto e Percentual
Tipos de Treinamento	11ª Sim, pois o desempenho do empregado é influenciado pelo relacionamento humano tão importante quanto o treinamento e supervisão e o funcional?	Não. Os cursos devem ser encarados para o treinamento funcional e de supervisão.	E importante, mas não tanto quanto o treinamento funcional.	-	-	-	-	2 (7.41)	-	27 (100.00)
	12ª Ao assumir o cargo de chefe, recebeu previamente treinamento em Liderança, Chefia e Relações Humanas?	Sim	Não	-	-	-	-	-	-	-
Fatores Motivacionais	13ª Seus subordinados demonstram grande interesse com relação ao treinamento?	Sim	Não	Não, a não ser que envolver-se em aumento salarial ou promoção.	-	-	-	-	-	27 (100.00)
	14ª O treinamento tem influência para a promoção do empregado?	Sim. Sem justificativas.	Não. Sem justificativas.	Não, pois não existe uma política de promoção e avaliação.	Não. Somente treinamento externo influi.	Desconheço.	-	-	2 (7.41)	27 (100.00)
Interferência entre Treinamento e Promoção de Pessoal	11 (40.74)	4 (14.81)	1 (3.70)	1 (3.70)	8 (29.63)	-	-	-	-	27 (100.00)
Levantamento das Necessidades de Treinamento	16 (59.62)	2 (7.41)	1 (3.70)	6 (22.22)	-	-	-	-	2 (7.41)	27 (100.00)
15ª O empregado tem oportunidade de manifestar o seu desejo de receber treinamento em áreas específicas? Como faz?	Sim. Informalmente a chefe imediatamente ao Órgão de Treinamento.	Sim. Informalmente a chefe imediatamente ao Órgão de Treinamento.	Sim. Através de pesquisa feita pelo Órgão de Treinamento no fim do ano.	Não	-	-	-	-	-	27 (100.00)

Respostas Alternativas	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	Outras	Sem Resposta	Resposta Prejudicada	Total Absoluto e Percentual
Levantamento das Necessidades de Treinamento	16ª Como você informa o órgão de Treinamento das necessidades de Treinamento de seus subordinados?	Através do Plano Anual de Treinamento. 5 (18.52)	Através do contato direto c/o Órgão de Treinamento, apresentando justificativa. 4 (14.81)	Através do contato direto c/o Órgão de Treinamento, apresentando justificativa. 3 (11.11)	Tenta cogitar o empregado em um curso da relação fornecida pelo Órgão de Treinamento. 2 (7.41)	Desconheço o procedimento. 1 (3.70)	6 (22.22)	2 (7.41)	-	27 (100.00)
	17ª As suas solicitações de Treinamento e a dos próprios empregados são aceitas de um modo geral?	Sim. Sem justificativas. 5 (18.52)	Sim, de um modo geral, após triagem. 3 (11.11)	Sim, desde que previstas no Orçamento do Treinamento. 3 (11.11)	Somente uma pequena porcentagem é aceita. 5 (18.52)	Não. Sem justificativas. 7 (25.92)	Não. São alegadas em geral, restrições orçamentárias. 2 (7.41)	-	-	2 (7.41)
Levantamento das Necessidades de Treinamento	18ª Existem critérios para a escolha de empregados para Treinamento? Quais são eles?	Desconhece a existência de critérios. 10 (37.04)	Sim. Critérios de escolha pessoal. 7 (25.92)	Sim. São decorrentes das funções que o empregado desempenha. 5 (18.52)	Sim. Escolaridade, disponibilidade de tempo, de recursos e outros. 3 (11.11)	Não existem. 2 (7.41)	-	-	-	27 (100.00)
	19ª Este processo de seleção tem lhe agradado, como também é aceito pelos empregados? Por que?	Sim. Porque atende aos interesses da Empresa e do Empregado. 3 (11.11)	Sim. Porque beneficia o empregado. 3 (11.11)	Não. Porque não há coerência, nem critérios bem definidos. 6 (22.22)	Não. Porque não há condições de atendimento a todos. 2 (7.41)	Não. Porque as chefias não participam. 1 (3.70)	Desconheço a aceitação. 5 (18.52)	-	4 (14.81)	3 (11.11)
Avaliação do Treinamento	20ª Você tem observado resultados concretos dos cursos de Treinamento oferecidos pela empresa?	Sim, há resultados concretos. 13 (48.15)	Não há resultados concretos e há outros desnecessários. 7 (25.92)	Desconheço 2 (7.41)	-	-	-	2 (7.41)	3 (11.11)	27 (100.00)

21 <sup>a</sup> Considerando a sua experiência real c/seus subordinados, quais objetivos você acredita que o treinamento vem atingindo: (vide anexo p. )	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
	18	11	9	15	13	9	12	7	18	4	3	119 (100.00)
	(15.13)	(9.24)	(7.56)	(12.62)	(10.92)	(7.56)	(10.08)	(5.88)	(15.13)	(3.36)	(2.52)	(100.00)
22 <sup>a</sup> Seus subordinados quem se queixam-se que suas deficiências são motivadas por: (vide anexo p. )	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
	15	10	5	1	3	4	3	4	3	2	48	(100.00)
	(31.25)	(20.84)	(10.42)	(2.08)	(6.25)	(8.33)	(6.25)	(8.33)	(6.25)	(4.16)	(10.42)	(100.00)
23 <sup>a</sup> Após o treinamento, seus subordinados têm sido acompanhados em seu desempenho? Quem realiza este acompanhamento?	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
	10	1	1	9	2	9	2	-	-	1	27	(100.00)
	(37.04)	(3.70)	(3.70)	(33.33)	(7.41)	(33.33)	(7.41)	-	-	(3.70)	(100.00)	
24 <sup>a</sup> Qual a relação entre o treinamento e a Avaliação de Desempenho?	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
	6	2	6	1	8	1	8	-	-	3	27	(100.00)
	(22.22)	(7.41)	(22.22)	(3.70)	(29.63)	(3.70)	(29.63)	-	-	(11.11)	(100.00)	
25 <sup>a</sup> Você encara o treinamento como um INVESTIMENTO ou uma DESPESA de pessoal? Argumente.	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
	9	4	4	4	4	4	2	2	2	2	27	(100.00)
	(33.33)	(14.81)	(14.81)	(14.81)	(14.81)	(14.81)	(7.41)	(7.41)	(7.41)	(7.41)	(100.00)	
26 <sup>a</sup> : Que outras coisas você gostaria de fazer com relação ao treinamento?	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
	3	3	3	1	1	1	1	1	1	12	27	(100.00)
	(11.11)	(11.11)	(11.11)	(3.70)	(3.70)	(3.70)	(3.70)	(3.70)	(3.70)	(44.44)	(100.00)	

## 4.3. - TABULAÇÃO DO QUESTIONÁRIO TIPO C - DIRIGIDO AO PESSOAL DO ÓRGÃO DE TREINAMENTO.

QUESTÃO	RESPOSTA CONDENSADA
1	Ação que visa reduzir as dificuldades que tem o empregado para atingir suas metas.
2	Sim, existe. Treinamento Técnico/Operacional
3	Define e prestigia a Política de Treinamento. Promove um clima de recursos indispensáveis à efetivação das diretrizes traçadas.
4	Treinar o pessoal da Empresa, corresponsabilizando-se pelos resultados individuais e da Empresa como um todo. (Índices de desempenho)
5	A Seleção de Pessoal, minimiza a necessidade de treinamento e melhor adaptação ao trabalho. Avaliação de Desempenho subsidia o Programa de Treinamento.
6	A autonomia é relativa, pois tem seus limites naturais de hierarquia.
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Basicamente o relacionamento é somente com a Diretoria Administrativa.</li> <li>b) Ótima</li> <li>c) Excelente de um modo geral, principalmente com os órgãos descentralizados onde mais atuam.</li> </ul>

continuação

QUESTÃO	RESPOSTA CONDENSADA
8	É extremamente raro. Quando acontece o Órgão de Treinamento sempre participa.
9	b) Desempenho deficiente e) baixa produtividade i) problemas de relações humanas k) mudanças na estrutura da Organização
10	Após a determinação das necessidades, é feito anualmente o Programa de Treinamento onde contém nome do treinando, lotação, cargo, custo, horas/aula, local entidade executora, período, objetivos, etc. O Órgão de Treinamento tem orçamento próprio e a responsabilidade de gerir os recursos.
11	Feito anualmente através de visitas periódicas e permanentes aos órgãos da Empresa, visando manter um quadro de necessidades permanentemente atualizado nas áreas técnico operacionais.
12	A própria fase em que se encontra a Empresa, ou seja operação e manutenção do Sistema Telefônico.
13	Área técnico-operacional é prioritária e absorve praticamente a totalidade de recursos.
14	As chefias estabelecem as prioridades em função dos objetivos a serem atingidos (Plano Quinquenal de Trabalho).
15	Não Respondeu

continuação

QUESTÃO	RESPOSTA CONDENSADA
16	São executados conforme o previsto no Programa anual de treinamento, podendo ocorrer esporádicos se virem a ocorrer necessidades imediatas.
17	Com relação ao treinamento interno, são elaborados baseados necessidades, visando especialmente a prática. São desenvolvidos pelas áreas específicas sob a coordenação do Órgão de Treinamento ou pelo próprio Órgão.
18	Considera-se: diárias, passagens, material didático, encargos sociais sobre diárias, instrutores, inscrições, locomoção urbana e imprevistos. O orçamento é feito por Área, lotação, participante, mês.
19	Está em fase final para implantação em computador.
20	Sim
21	Utiliza pessoal interno
22	Sim, pois os cursos na maioria, são da área técnico/operacional. Não existe um esquema motivacional, por ser dispensável e inviável no momento.
23	Do ponto de vista organizacional, as maiores resistências são a falta de administração por objetivos e avaliação de desempenho por resultados.

continuação

QUESTÃO	RESPOSTA CONDENSADA
24	Especialização e atualização
25	Não
26	Sem estabelecer o grau de importância: a, b, c, d, e, f, g
27	De integração sim. Específico à função somente alguns cargos.
28	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 - Aulas expositivas</li> <li>2 - Instrução programada</li> <li>3 - Seminário</li> <li>4 - Estudo de caso</li> <li>5 - Situação simulada</li> </ul>
29	Através de questionários aplicados durante, no final e após curso.
30	Não

continuação

QUESTÃO	RESPOSTA CONDENSADA
31	Acompanhamento de resultados através das chefias.
32	Existe.
33	Não formalmente.
34	Particularmente, investimento. Na Empresa é considerado contabilmente, como despesa.
35	A implantação prevista da Avaliação de Desempenho por resultados na Empresa tornará o levantamento de necessidades, e os próprios programas de treinamento muito mais objetivos e racionais.

## CAPÍTULO V

AValiação e Diagnóstico do Sistema de Treinamento

A leitura deste capítulo, como também do capítulo subsequente, pressupõe um conhecimento completo dos capítulos que os antecederam, sob pena de conduzir a interpretações não fundamentadas na Metodologia e Modelo Teórico.

Os comentários e sugestões apresentados, de modo algum devem ser interpretados como referentes ao Sistema Total (Empresa), mas restringiram-se apenas ao Subsistema de Treinamento e aos subsistemas que com ele interagem diretamente.

### 5.1. ANÁLISE E AVALIAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS ATRAVÉS DE LEVANTAMENTOS GERAIS E ESPECÍFICOS.

Com relação aos dados gerais obtidos através de observação direta que incluiu a leitura do relatório de atividades de 1978, e levantamentos gerais e específicos de dados, pode-se constatar que a Empresa em questão, encontra-se em crescente e acelerada expansão, posto que de seu faturamento de 1973 a 1978, passou de Cr\$ 54,4 milhões de cruzeiros para Cr\$ 872,4 milhões de cruzeiros, tendo apresentado um incremento de 101% no último triênio 1976/1978.

Atendendo à quase totalidade de municípios catarinenses ou seja 165 sedes municipais de um total de 197 existentes e a 19 sedes distritais, a Empresa presta além dos serviços básicos de telecomunicações e serviços adicionais, altamente sofisticados que incluem desde o serviço despertador, até os telegramas fonados exigindo mão-de-obra altamente especializada para fornecê-los ao consumidor.

A Empresa possui o mais moderno sistema de telecomunicações do país, apresentado quase 100% dos terminais ligados ao Sistema DDD.

Observou-se que dentre os objetivos gerais da Companhia encontra-se o de propiciar aos empregados boas condições de realização profissional e humana, ocupando assim o treinamento, uma posição de destaque dentre os objetivos fixados e tendo a sua filosofia

de administração centrada na APO, deve seguir a mesma linha de ação, desenvolvendo-se por objetivos e constituindo-se na estratégia mais importante de Desenvolvimento Organizacional.

Com relação aos dados específicos solicitados, constatou-se, que, em se tratando do Plano de Carreira, praticamente inexistente uma interação com o Sistema de Treinamento, destacando-se apenas que o treinamento específico é um dos aspectos considerados na conseção do acesso funcional. (ANEXO V)

Observa-se que não ocorre uma identificação dos tipos de treinamento a serem desenvolvidos para a mobilidade funcional, a época de suas realizações, os candidatos prováveis à promoção e acesso que deverão participar e serem preparados para tal.

Na realidade é indispensável a elaboração de um bom documento relativo ao Plano de Carreira, para que o Sistema de Treinamento possa planejar e programar suas atividades, visando atender a este plano.

Já existem na Empresa estudos neste sentido, e que devem concretizar-se o mais rapidamente possível.

Os modelos em anexo (ANEXO V), correspondentes à descrição, análise e avaliação de cargos, de acordo com as necessidades da Empresa, de modo geral, e dentro das técnicas usuais adotadas. Nota-se porém, que o treinamento dentro do Quadro Provisório de Pessoal, não é distinguido como um fator preponderante para o enquadramento dos empregados.

Ao referir-se apenas em contribuir eficientemente para o processo de treinamento, não se menciona como deverá ser executado tal processo.

Os procedimentos ou a sistemática de Recrutamento e Seleção de Pessoal, confirmam a preocupação que as chefias revelaram com relação a necessidade de melhores critérios de seleção para evitar-se treinamentos desnecessários.

Observa-se uma preocupação mais restrita ao cargo e ao futuro ocupante, do que à sua carreira funcional.

Os testes projetivos para medição das aptidões e potencialidades, como também de personalidade não vêm sendo utilizados, de acordo com o procedimento constante do ANEXO V e fornecido pela Divisão de Treinamento.

A Seleção, de acordo com os procedimentos utilizados, identifica-se mais com o tipo definido no Modelo Teórico, como assistemática.

O próprio recrutamento carece de um procedimento mais científico, dentro do que existe em Empresas de porte similar, não havendo uma preocupação formalizada, em recrutar mão-de-obra em Universidades, escolas ou instituições que preparam mão-de-obra industrial.

De acordo com o material fornecido pela Empresa, observa-se que a concepção sistêmica da Seleção de Pessoal, portanto inexistente, sendo que as implicações deste subsistema sobre o treinamento não são as que deveriam ocorrer, apesar de encontrarem-se ambos subsistemas subordinados à uma única unidade organizacional.

Da mesma forma, as interações do Subsistema de recrutamento e seleção, com o de descrição e análise de cargos não se fazem sentir, de acordo com os ANEXOS fornecidos.

O porte, o grau de modernização e dinamismo da Empresa e a sua filosofia de administração, não se coadunam com a concepção tradicionalista de recrutamento e seleção, que ainda vigora.

Com referência a Sistemática de Avaliação de desempenho constatou-se a existência de um formulário que atenderia aos seus objetivos, porém, se aplicado sistematicamente e ampliada a sua utilização como um instrumento importantíssimo de controle e avaliação dos resultados do treinamento.

Tem-se conhecimento de que estão sendo realizados estudos no sentido de se implantarem os mesmos formulários e sistemáticas de avaliação em todas as Empresas do Grupo TELEBRÁS, sofrendo portanto, os atuais, modificações que talvez atinjam os pontos referidos e mais ainda, despertem a necessidade de uma mentalização por parte tanto do alto escalão administrativo, quanto das chefias e empregados com relação ao significado real da avaliação de desempenho, como um instrumento de atendimento às aspirações da Empresa e do empregado, com vistas à sua melhor qualificação e conseqüente auto-realização.

As chefias deveriam participar mais ativamente da avaliação de desempenho e o preenchimento do campo 2, relativo à qualificação do empregado, dar-se pelo Órgão de Treinamento que deve manter um controle de todas as formas ou tipos de treinamento realizados pelo empregado, no período da avaliação.

Com referência aos dados estatísticos solicitados compreendendo admissões, demissões, índices de absenteísmo, acidentes de trabalho e turn-over de pessoal, a avaliação ficou prejudicada sensivelmente, posto que as principais causas de suas ocorrências não haviam sido compiladas.

No corrente ano, as estatísticas demonstram um número surpreendente de demissões, até o mês de julho, de acordo com as informações da Empresa, que superaram em três vezes as admissões ocorridas, refletindo diretamente uma política de contenção de despesas de pessoal.

Como não se houvesse solicitado a fórmula adotada pela Empresa para o cálculo dos índices de "turn-over", pressupôs-se que os índices fornecidos tenham sido calculados em função das admissões, demissões, transferências, remanejamentos e promoções de pessoal.

Estes índices em 1976 e 1977 apresentaram uma média bastante razoável de 0.38 e 0.19, respectivamente e em 1978, apesar do alto número de demissões, foi bastante baixa esta média anual.

As causas de turn-over porém, é que dariam indicações de deficiências de treinamento, com relação à movimentação negativa de pessoal.

Não se obteve informações relativas aos índices de absenteísmo e acidentes de trabalho.

De acordo com os dados fornecidos pelo Órgão de Treinamento, com relação ao demonstrativo físico financeiro das atividades de treinamento, referentes a 1977, apesar de haverem sido treinados somente 72 elementos da área técnico/operacional, correspondendo a 19% do total de pessoal treinado na Administração Central, o montante de recursos financeiros lhe destinados, correspondeu a 49% do total, sendo que 51% foram aplicados nas áreas administrativa, comercial e financeira.

Com relação a localização e estruturação do Órgão de Treinamento, observou-se que a sua posição de linha, subordinado à chefia de pessoal e à Diretoria Administrativa corresponde ao que ocorre em 90% das Empresas brasileiras, desenvolvendo-se num 3º escalão.

No entanto, o treinamento juntamente com a seleção e o recrutamento, vinculam-se a uma única divisão, fato que impede uma melhor "performance" do sistema, dado o porte da Empresa e o número de empregados.

O funcionograma identificou a existência de um único elemento responsável pelo treinamento da área técnica, havendo uma solicitação por parte das chefias de que se coloquem mais especialistas da área técnica realmente, ainda mais que o treinamento vem dando ênfase às áreas técnico/operacional.

As informações referentes aos serviços prestados pela Empresa, revelaram que o consumidor via de regra encontra-se satisfeito com a qualidade dos serviços oferecidos pela Empresa, e que os planos de expansão, desenvolvimento e aquisição de novos equipamentos virão a exigir mão-de-obra cada vez mais qualificada e treinada.

A existência de tempo padrão, manuais e práticas de serviço delineando as operações, estudos para a racionalização dos métodos de trabalho, auxiliam sobremaneira as atividades de treinamento.

## 5.2. ANÁLISE E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS

Tomando-se como elementos básicos, as respostas obtidas dos questionários Tipos I, II, B e C, pôde-se determinar o que os empregados treinados pela Empresa e as chefias pensam e sentem com relação ao Sistema de treinamento atual; quais os aspectos que consideram problemáticos, as dúvidas e desconhecimentos quanto ao seu funcionamento, e aqueles pontos que destacam como favoráveis e a contento.

As respostas destes questionários foram confrontadas entre si e com informações obtidas através de outros meios.

Inicialmente a análise revelou que a concepção de treinamento tanto por parte dos empregados, quanto pelas chefias, correlaciona-se diretamente à idéia de 'aperfeiçoamento e melhoria do desempenho' profissional, correspondendo a 44% e 40% das respostas obtidas dos questionários tipos I/II e B.

O treinamento identificado como formação, veio logo a seguir dentre as alternativas apresentadas.

É importante destacar o fato de que surgiram apenas três (3) respostas completas, envolvendo a moderna concepção de treinamento, tanto dentre os questionários das chefias, quanto dos empregados.

A extrema importância que o treinamento assume é um fato indiscutível, sendo as justificativas porém, as mais diversas.

Com referência ao recebimento ou não de treinamento de integração, as chefias mostraram-se um tanto confusas, apresentando diversos responsáveis pela sua realização, sendo que 37% dos inquiridos desconheciam a existência ou afirmaram não existir este tipo de treinamento inicial, enquanto que em sua maioria (64%) afirmaram não terem recebido treinamento de integração e treinamento funcional inicial (61%).

É ainda que o especialista de treinamento inquerido, tenha afirmado existir uma política de treinamento claramente definida pela Empresa, as chefias declararam em sua grande maioria desconhecer a totalmente (63%) ou conhecê-la apenas parcialmente (15%).

As chefias manifestaram também em sua maioria, a não participação ou pouca participação, no planejamento e elaboração dos programas de treinamento (56%) e quando participam simplesmente colaboram preenchendo formulários de levantamento de necessidades ou relacionando cursos e empregados para o treinamento.

Dos empregados questionados, 48% afirmaram desconhecer o

manual de funções confirmando a opinião das chefias a este respeito.

Segundo elas, os empregados conhecem a empresa e estão integrados aos seus objetivos gerais (60%) e estes por sua vez afirmaram que existem instruções especialmente verbais, para a realização de seus trabalhos.

Os procedimentos de levantamento das necessidades de treinamento, apresentaram respostas um tanto divergentes, dependendo dos inquiridos.

O Orgão de Treinamento afirmou ser feito, baseado em visitas periódicas às unidades da Empresa, enquanto que (59%) das chefias garantiram que o empregado tem oportunidade de manifestar as suas necessidades de treinamento, mas o faz informalmente à chefia imediata.

Quanto à comunicação das necessidades de treinamento, as chefias divergiram muito em suas opiniões, afirmando que a faziam através do levantamento anual das necessidades (19%) por ocasião da elaboração do Plano Anual de Treinamento (15%), contatos diretos e informais com o Orgão de Treinamento (15%), tentando enquadrar o empregado em uma relação de cursos fornecidos pelo Orgão de Treinamento (11%) e ainda outras formas mais, donde deduziu-se a inexistência de procedimentos formais adequados.

Os empregados com relação à oportunidade de apresentarem a suas necessidades de treinamento, dividiram-se entre os que negam existir tal oportunidade (46%) e os que afirmam ter tido sempre (36%) ou algumas vezes (18%) e o fazem principalmente, através de contatos informais com a chefia imediata (30%), por meio de reuniões formais com a chefia (15%), ou respondendo a pesquisa anual feita pelo Orgão de Treinamento (15%).

Quando questionados sobre como gostariam que se desse tal levantamento, praticamente apresentaram as mesmas formas de levantamento de necessidades, embora 24% não respondessem.

Com relação aos critérios de escolha dos elementos a serem treinados, o desconhecimento da existência de tais critérios apresentou-se generalizadamente, tanto dentre as chefias (37%) quanto dentre os empregados (30%) e quanto aos últimos se forem computados os que não responderam como igualmente desconhecendo os critérios, esta percentagem atinge 39% dos questionados.

Apenas 11% das chefias apresentaram uma relação de critérios de escolha existentes, enquanto 26% afirmaram existirem critérios de escolha pessoal por parte das chefias imediatas e 27% dos empre

gados mostraram-se descontentes pela inexistência de critérios definidos ou restrição do treinamento à determinadas áreas.

As chefias, confirmaram o descontentamento dos empregados com relação aos critérios de Seleção ou simplesmente desconheciam a aceitação (33%).

Questionados pela aceitação de suas solicitações de treinamento, as chefias dividiram-se entre os que confirmaram esta aceitação (41%) e os que negaram terem sido atendidos de um modo geral (33%) ou apenas atendidas em uma pequena parcela (19%).

O Órgão de Treinamento com relação aos critérios, afirmou serem estabelecidos pelas chefias, em função das prioridades dos objetivos a atingir.

Com relação aos problemas que evidenciam tipicamente necessidades de treinamento, as chefias responderam que os maiores apresentar-se-iam por ordem de importância como sendo: a baixa produtividade, a presença de novas máquinas e equipamentos, novos empregados ou empregados transferidos, mudanças na estrutura organizacional, desempenho deficiente e problemas de relações humanas.

O especialista em treinamento foi de opinião de que estes problemas seriam desempenho deficiente, baixa produtividade, problemas de relações humanas e mudanças na estrutura organizacional, corroborando as respostas das chefias.

É interessante constatar-se que tanto uns quanto outros, não fizeram qualquer observação quanto à possibilidade destes problemas não evidenciarem necessidades de treinamento, mas sim apresentarem outras causas, ou seja não atentaram para a possibilidade de interviniência de variáveis extra-treinamento, fato que ocorre muito comumente.

Quanto às deficiências em função do trabalho desempenhado, as chefias afirmaram que as principais reclamações de seus empregados, referiam-se principalmente às constantes inovações ou modificações nas rotinas de trabalho, falta de treinamento ou de instruções, respectivamente por ordem de importância, e os empregados, confirmaram estas três causas, somente diferindo na classificação, ficando em 3º lugar, a falta de treinamento.

Com relação aos aspectos motivacionais, os empregados assinalaram os seguintes motivos em ordem de prioridade, pelos quais têm participado dos programas de treinamento: visam melhoria da formação técnico-profissional; acreditam que irão melhorar o desempenho profissional, consideram-nos necessários à auto-realização, objetivam os certificados, que são indispensáveis à progres-

são funcional e em 5º lugar, a expectativa de uma melhor remuneração.

As chefias apenas afirmaram existir muita motivação por parte dos empregados quanto à participação em treinamentos, não apresentando os apelos motivacionais envolvidos.

O especialista em treinamento confirmou esta motivação existente, acrescentando que a especialização e atualização são os fatores motivacionais atuantes.

Os tipos ou formas de treinamento que mais vêm ocorrendo, de acordo com as informações prestadas pelos empregados foram as seguintes: cursos promovidos pela Empresa (28%); treinamento em Serviço (20%) e cursos promovidos por outras instituições (17%).

O especialista em treinamento confirmou estas respostas, somente não as hierarquizando.

Tratando-se do grau de homogeneidade dos grupos que têm participado do treinamento, 36% dos empregados foram da opinião de que os mesmos caracterizaram-se como mais ou menos homogêneos.

No entanto 30% dos questionados, não tiveram condições de responder.

Com referência às técnicas de treinamento utilizadas, houve consonância nas respostas. O especialista em treinamento mencionou por ordem de utilização: aulas expositivas, instrução programada, seminário, estudo de caso e situação simulada.

O pessoal treinado, reforçou esta afirmação somente invertendo a ordem entre o estudo do caso e o Seminário.

Inqueridos sobre a eficiência das técnicas, os treinados mencionaram em 1º lugar a exposição oral, com debates e a seguir a instrução programada.

É curioso notar-se apesar de considerada um técnica das mais tradicionais, embora a mais utilizada pela Empresa, a exposição oral com debates, tenha sido escolhida como a mais eficiente pelos empregados, ainda que 30% dos questionados não tenham tido condições de informar.

Tratando-se de situar em escala de importância, o treinamento em Relações Humanas em contraposição ao treinamento de Supervisão e o Funcional, as chefias na sua maioria (70%), consideram-no tão importante quanto os dois últimos, posto que o relacionamento humano influi diretamente no desempenho profissional.

Do total de chefias 70% declararam não terem recebido treinamento em liderança, Chefias e Relações Humanas, ao assumirem suas atuais funções, indicando a despreocupação da Empresa quanto à formação de seu quadro dirigente de 2º e 3º escalão.

Ainda com relação aos programas de treinamento desenvolvidos pela Empresa, o especialista de treinamento prestou as seguintes informações:

- Os critérios de prioridade para os programas de treinamento, são estabelecidos em função da fase em que se encontra a Empresa, atualmente operação e manutenção do sistema telefônico.

- A quase totalidade de recursos destinados ao treinamento, são canalizados para a área técnico-operacional.

- Os programas de treinamento são desenvolvidos segundo um planejamento prévio realizado anualmente, podendo ser esporádicos, quando ocorrerem necessidades imprevistas.

- O orçamento para cada programa considera os seguintes itens: diárias, passagens, material didático, encargos sociais sobre as diárias, instrutores, inscrições, locomoção urbana e imprevistos. Este orçamento é feito por área, lotação, participante e mês.

- Existência de pesquisa de mercado com relação aos programas de formação e aperfeiçoamento, embora sem mencionar como é realizada.

- Utilização de pessoal interno para ministrar treinamento, também sem indicar em que proporção, ou se existe um cadastro organizado de mão-de-obra interna qualificada.

- Não existência de um tratamento distinto entre os programas de formação, aperfeiçoamento e desenvolvimento de pessoal.

- A elaboração do cadastro de mão-de-obra treinada está em fase final, para implantação em computador.

As informações mencionadas, são retiscentes em alguns pontos e mesmo questionáveis em outros. Em primeiro lugar, se os critérios de prioridade são estabelecidos em função da fase em que se encontra a Empresa, os planos futuros com relação às suas operações deverão constituir-se nos documentos básicos ao planejamento e programação do treinamento.

A afirmação de que a quase totalidade de recursos destinam-se ao treinamento técnico-operacional, não coincide com o demonstrativo físico-financeiro fornecido pelo Órgão de Treinamento, relativo a Agência Central, ano de 1977, onde pode-se constatar que 49% das aplicações em treinamento, deram-se nas áreas de Administração Geral, Financeira e Comercial.

Talvez com relação ao ano base de 1978, os investimentos tenham sido modificados. Não se obteve informações com relação ao demonstrativo deste ano.

A constância na realização dos programas de treinamento é outra dúvida a ser lançada, pois segundo informações das próprias chefias, o treinamento atua mais como um apaga fogo, do que uma atividade contínua, planejada, programada e executada a rigor.

Quanto à utilização de pessoal interno, como instrutor, não foram esclarecidos realmente os aspectos que mais interessam, quais sejam, a existência de um cadastro contendo os dados do pessoal qualificado para ministrar treinamento, conforme sugerido no modelo em anexo (ANEXO XXI); qual o percentual de pessoal interno efetivamente utilizado e se estes instrutores internos recebem treinamento prévio para desempenharem tal função.

A inexistência de um tratamento distinto entre os programas de formação, aperfeiçoamento e desenvolvimento de pessoal, pode estar causando sérios problemas com relação ao treinamento, e infere-se daí um levantamento precário das necessidades de treinamento, através do qual seriam identificados os treinamentos adequados, se de formação ou aperfeiçoamento ou ainda na esfera do simples desenvolvimento individual e profissional.

Este tratamento específico para cada uma, permitiria selecionar a clientela mais adequadamente e estabelecer, no caso de aperfeiçoamento, os pré requisitos necessários.

O controle da mão-de-obra treinada através de um cadastro criteriosamente organizado, é condição básica para a implantação de qualquer metodologia de avaliação dos resultados e portanto, a sua implantação deverá se dar o mais rápido possível,

Quanto à contribuição do treinamento para a melhoria do desempenho profissional e relacionamento com o grupo de trabalho e chefia, 52% dos empregados treinados apesar das inúmeras críticas feitas ao Sistema, manifestaram-se positivamente, acreditando ter o treinamento contribuído, enquanto que 24% são de opinião contrária, alguns justificando este fato, pela escassez de treinamentos recebidos.

As chefias confirmaram esta opinião, embora não tão intensamente, pois 48% constataram vir ocorrendo resultados concretos após programas de treinamento e 26% foram de opinião contrária, acreditando haverem também cursos desnecessários.

Com relação à existência ou não de um "feed-back" do trei -

nando para com a Empresa, embora o especialista em treinamento tenha informado que sim, não justificou como se dá esta retroinformação e os próprios treinados, muitos talvez sem terem exatamente compreendido o significado da expressão, deixaram de responder (40%) ou prejudicaram a resposta (9%).

Das respostas obtidas, 27% informaram existir este "feedback", sem complementar como ocorre, e 24% responderam que não existe.

A carência de melhores critérios de seleção dos cursos de treinamento ou a reduzida parte prática, a pouca duração, o instrutor mal selecionado ou ainda a participação compulsória do empregado para obter promoção, foram algumas das causas apontadas pelas chefias para justificar os resultados inadequados do treinamento.

Com referência ao acompanhamento pós-treinamento, 37% das chefias, responderam realizá-lo informalmente, enquanto 41% afirmaram não existir acompanhamento, e acrescentando-se os 11% que não responderam, por desconhecer que exista tal acompanhamento. Consta-se deste modo, um dos grandes desvios do Sistema em termos de avaliação do treinamento.

O especialista em treinamento manifestou-se dizendo existir acompanhamento e que é feito pela própria chefia imediata. Também, segundo ele, a avaliação dos programas de treinamento desenvolvidos pela Empresa, dá-se através da aplicação de questionários durante, no final e após os cursos.

Esta avaliação após cursos não foi definida em que época se realiza nem por quem é feita.

Os empregados treinados, com relação aos prazos de avaliação, informaram que o mesmo ocorre algum tempo após o treinamento (30%), imediatamente após (6%), a longo prazo (9%) e se computados também os que não responderam como considerando a inexistência de uma avaliação, ter-se-ia 54% das respostas neste sentido, o que identifica outro aspecto altamente desfavorável do Sistema, com relação ao controle de qualidade de seu produto final ou das saídas.

A inexistência de uma avaliação anterior ao desenvolvimento dos treinamentos, ou seja, avaliação como diagnóstico, apresenta-se também como um outro ponto deficitário do Sistema, pois constata a inexistência de um parâmetro de referência para uma posterior avaliação dos resultados.

Quando inquiridos sobre se o seu progresso no desempenho funcional em decorrência de treinamentos recebidos, tem sido percebido por seus superiores e colegas de trabalho, 42% dos empregados

responderam que sim, 18% manifestaram que não e 33% deixaram de responder, talvez por nunca terem constatado nada a respeito.

Também os mesmos empregados, na maioria, informaram não terem encontrado obstáculos no seu ambiente de trabalho, que os impedissem a prática dos novos conhecimentos e comportamentos adquiridos através do treinamento (52%), enquanto que 25% afirmaram terem encontrado alguns obstáculos, que identificaram como sendo de correntes do próprio ambiente e da falta de instrumentos adequados para tal. Novamente 33% deixaram de responder a pergunta.

Ainda quando questionados sobre a sua consideração do treinamento como uma atividade contínua da Empresa, fazendo parte das suas atividades normais, os empregados treinados em sua quase totalidade (85%), responderam que sim, justificando que a atualização e aprimoramento constituem-se numa constante na vida profissional, que o desempenho necessita ser melhorado continuamente, ou que sim, mas somente quando planejado de acordo com as necessidades prioritárias da Empresa.

Sobre a interpretação do treinamento como um investimento e somente 12% não responderam.

As chefias responderam totalmente, que consideram-no um investimento e naturalmente mais do que todos, o especialista em treinamento o considera, embora ressalve que contabilmente é considerado como despesa, coincidindo com o que afirmou-se no item 3.15 do modelo teórico apresentado.

As justificativas embora variadas, em geral dizem respeito ao retorno associado à inversão de capital em recursos humanos, um bem durável, segundo alguns responderam.

Entretanto, 14% das chefias, ressaltaram que somente pode ser considerado investimento, quando corretamente realizado.

As intervenções entre o Subsistema de Seleção e Recrutamento e o de Treinamento, na Empresa em questão, foram definidas da seguinte forma pelas chefias: 11% acredita que deveriam existir melhores critérios de seleção para reduzir as necessidades de treinamento; 33% desconhecem o processo de seleção, 15% responderam que o processo seletivo não afeta o treinamento, 19% não tiveram condições de responder, naturalmente por desconhecerem também o processo e apenas 7% acharam bom o Sistema de Seleção, e que o mesmo facilita o treinamento.

Sobre as interrelações entre os Subsistemas de avaliação de desempenho e o de treinamento, as chefias responderam que desconhecem tal interrelação (52%), que a avaliação de desempenho serve

de instrumento de acompanhamento do treinamento (22%), e apenas 7% acreditam que um é consequência do outro.

Apenas uma chefia observou que a avaliação identifica necessidades de treinamento.

Estas respostas relativas aos Subsistemas de Seleção e de Avaliação de Desempenho, identificam a necessidade de uma conscientização e conhecimento do processamento destes Subsistemas por parte das Chefias e mais ainda, do grau de correlação existente entre eles e o treinamento.

O especialista em treinamento acredita que a seleção minimiza as necessidades de treinamento enquanto que a avaliação subsidia o treinamento, mas sem dizer como, e sobre a interrelação do plano de carreira e o treinamento, nada informou, bem como com referência à determinação do custo/benefício dos programas de treinamento, respondeu que formalmente inexistente.

Finalmente, tratando-se das considerações que gostariam de fazer com relação ao treinamento, os empregados acrescentaram que gostariam que o treinamento se desse em todos os níveis e periodicamente (36%), que a Empresa realize treinamento logo após a admissão do empregado (6%).

Por sua vez, algumas chefias sugeriram que ocorressem análises e avaliações periódicas do treinamento, que as políticas de treinamento adotadas pela Empresa, fossem divulgadas, como também que o Órgão de Treinamento mantivesse um corpo efetivo de instrutores técnicos, que todas as chefias tivessem possibilidade de participarem de treinamento e ainda que o treinamento se caracterizasse mais como uma atividade contínua da Empresa.

Pôde-se constatar através das respostas fornecidas pelas chefias, a existência de um bom relacionamento entre as suas unidades e o Órgão de Treinamento, evidenciando um clima que favorece às mudanças que se fizerem necessárias e a própria implantação do Treinamento como um verdadeiro Sistema.

Ressalta-se aqui novamente, como já se apresentou na Metodologia que foram ouvidas 27 das 39 chefias da Empresa, correspondendo a 73%, 33 empregados selecionados aleatoriamente, segundo a amostragem estabelecida e somente 1 (um) dos 9 especialistas do Órgão de Treinamento.

### 5.3. DIAGNÓSTICO DO SISTEMA DE TREINAMENTO

Através do levantamento, análise e avaliação dos dados característicos do Sistema de Treinamento Empresarial objeto do trabalho, pode-se chegar a um diagnóstico da sua atual situação, ressaltando-se algumas limitações que o tornaram genérico, em decorrência de problemas enfrentados durante a aplicação da pesquisa de campo.

O diagnóstico relacionado às entradas, processamento e as saídas do sistema, procurou acompanhar os itens desenvolvidos no Modelo Teórico e assim constatou-se que:

- com relação à distinção entre educação e treinamento, observou-se que de um modo geral, tanto as chefias como o próprio pessoal treinado atentou para a distinção, havendo uma caracterização do treinamento sempre como uma educação específica, dirigida para o desempenho profissional;

- a concepção de treinamento é ainda tradicional, sendo que foram raras as chefias e mesmo os empregados que apresentaram - no dentro da moderna concepção e nenhum dos questionados, caracterizou-o como uma das estratégias do Desenvolvimento Organizacional;

- não existe uma distinção clara entre os programas de formação, aperfeiçoamento e desenvolvimento de pessoal;

- tanto a filosofia como as políticas de treinamento, não são do conhecimento da maior parte das chefias e do próprio pessoal treinado;

- uma das políticas está definida formalmente, que é a relativa ao campo de atuação do treinamento centrado na área técnica-operacional, porém não ocorre uma divulgação geral;

- o planejamento sistêmico das atividades de treinamento 'inexiste como uma decorrência lógica da não formalização do treinamento como um verdadeiro Sistema, com partes componentes interdependentes e interatuantes;

- há carência de uma metodologia adequada para o levantamento das necessidades de treinamento, iniciando-se com a conceituação correta do que venha a ser uma real necessidade, em contraposição às necessidades aparentes ou fictícias;

- quanto aos tipos ou formas de treinamento, a Empresa assume uma posição muito comum na prática, sendo que os tipos mais

usuais de treinamento, são por ela mais utilizados e os tipos que exigem grandes investimentos e correspondentes retornos, ou seja especialização, pós-graduação, treinamento no exterior, não são considerados;

- as conclusões sobre o item referente ao planejamento e elaboração de programas de treinamento, foram bastante prejudicadas por não ter havido oportunidade de conseguir-se os modelos adotados na Empresa, obtendo-se apenas as informações das chefias e do Órgão de Treinamento, via questionários;

- as técnicas de treinamento mais largamente utilizadas pela Empresa no desenvolvimento de seus programas, são as tradicionais, embora a aceitação por parte dos treinandos seja boa, talvez por não terem ciência das demais;

- a posição e a estruturação do Órgão de Treinamento também são as já tradicionalmente aceitas pelas Organizações de médio porte, situando-se num 3º escalão e subordinado diretamente ao Departamento de Pessoal e a Diretoria Administrativa;

- a unidade responsável pelo treinamento, acumula as atividades de recrutamento e seleção, prejudicando sensivelmente o desempenho destes dois subsistemas de pessoal dado o porte e a expansão contínua da Organização;

- constatou-se a não existência de uma interação entre o subsistema de treinamento e os subsistemas do plano de carreira, avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, como também com a descrição de cargos e funções, e o clima e cultura organizacional.

A cultura empresarial, manifestou-se como típica de Empresas estatais ou para-estatais, e mesmo de pequenas e médias empresas privadas caracterizada pelo marcante tradicionalismo, com respeito aos padrões e conceitos amplamente aceitos, resistência à mudanças, embora fosse manifestada uma ampla aceitação pelo treinamento, mas não na sua aceção de agente de mudanças comportamentais;

- outro item cujo diagnóstico foi prejudicado em consequência da não constatação direta refere-se aos registros de pessoal treinado, de cursos oferecidos no mercado de pessoal qualificado para ministrar treinamento;

- atuando como maiores fatores motivacionais do treinamento foram identificadas as necessidades de realização profissional, reconhecimento e auto-realização, o investimento cujo retorno espe-

rado é altamente compensado, a formalização através dos certificados, da participação em treinamento, com vistas ao progresso profissional.

Encontrou-se assim uma aplicação prática de alguns aspectos relevantes das teorias motivacionais apresentadas, de Maslow, Adams e Herzberg, respectivamente, sendo que a participação no treinamento visando simplesmente a obtenção de certificado, atuaria mais como um fator higiênico do que motivacional em consonância com a teoria de Herzberg.

- a avaliação do treinamento existente resume-se ainda no tipo formativa ou microavaliação conforme a definição de Scriven.

Inexiste uma avaliação total, somativa, em termos de macroavaliação do Sistema, de seus objetivos, entradas, processo e saídas.

- os prazos em que tais avaliações ocorrem coincidem com o término dos programas de treinamento desenvolvidos.

Um acompanhamento formal, documentado, dos resultados individuais do treinamento não ocorre. O que existe é o acompanhamento informal, realizado pelas chefias.

- com relação a análise da rentabilidade dos programas de treinamento pelo menos formalmente, a Empresa nada possui.

## CAPÍTULO VI

## CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES DO TRABALHO

## 6.1. CONCLUSÕES

Analisados e avaliados os resultados da aplicação da pesquisa como também estabelecido um diagnóstico da situação atual do Sistema de Treinamento da Empresa em questão, pode-se chegar as seguintes conclusões:

- Ainda que a denominação de Sistema de Treinamento tenha sido utilizada no decorrer do trabalho, o que se constatou é que na realidade, na Empresa as atividades relativas ao treinamento não estão sistemicamente organizadas.

O tratamento sistêmico adequado que deve ser dado às entradas, ao processo, às saídas e as interfaces do Sistema não ocorre.

- Especialmente tratando-se das interfaces ou interações do treinamento com outros subsistemas de pessoal, percebem-se muitas lacunas de acordo com o que foi constatado.

- A noção de agregado tem uma aplicação mais própria para definir o atual estágio do treinamento, como um conjunto de partes componentes sem interatuações ou interdependências entre elas e outros subsistemas, como também existência de um objetivo comum.

- Apesar da cultura empresarial apresentar-se um tanto tradicionalista, acredita-se existirem condições para a implantação do treinamento como um verdadeiro Sistema, se precedido por um processo adequado de mentalização das suas reais vantagens, como também associado ao estabelecimento e divulgação de sua filosofia, políticas e diretrizes às chefias de todos os escalões e aos próprios empregados.

A mentalização envolveria o reconhecimento da alta cúpula administrativa quanto à caracterização do treinamento como uma atividade vital à sobrevivência da Organização frente aos desafios das mudanças ambientais, a ponto de impedir restrições de recursos financeiros, carregados para outras atividades consideradas como de primeiro plano, quando vigorarem políticas de contenção de despesas.

Para que isto venha ocorrer com sucesso, pressupõe-se a implantação anterior de um Sistema Integrado de Recursos Humanos.

Muitos dos problemas relativos ao tratamento sistêmico do treinamento, decorrem da dupla existência de Teorias Proclamadas e Teorias Aplicadas, conforme definidas por Argyris,<sup>(63)</sup> porque, enquanto se proclama existirem procedimentos formalizados relativos a diversos subsistemas intervenientes, a realidade confirma sua existência somente informalmente.

Finalmente, volta-se a enfatizar a proposição já mencionada, de que de um modo geral, as características estruturais da Organização, o seu estilo administrativo, o seu porte, os seus objetivos, oferecem condições à implantação do treinamento como um Sistema, e as implicações que decorrerem desta opção.

---

(63) VOLINO, L.C. Enfoque Sistêmico: Uma Alternativa de Dinamização do Treinamento, Porto Alegre, 1978, 165 p.

## 6.2. RECOMENDAÇÕES

As recomendações aqui apresentadas, a título de sugestão, referem-se aos mecanismos ou procedimentos de regulagem daqueles itens do Sistema, considerados insatisfatórios ou não atendendo aos objetivos de um Sistema de Treinamento Empresarial.

Estas recomendações para o aperfeiçoamento do treinamento, envolveriam em primeiro lugar, a sua definição como um verdadeiro Sistema, caracterizando-se exatamente os seus objetivos, as entradas, o processo, as saídas, os mecanismos de controle por "feedback" e de regulagem, para quando forem evidenciadas distorções.

A filosofia e as políticas de treinamento deverão ser claramente definidas e divulgadas, e sobre elas assentar-se-ão todos os aspectos pertinentes ao Sistema.

Uma mentalização geral deveria dar-se paralelamente a esta definição sistêmica do treinamento, dentro da sua moderna concepção e como uma estratégia fundamental do Desenvolvimento Organizacional.

Naturalmente que uma avaliação e reformulação anterior do Subsistema de Recrutamento e Seleção, tornar-se-ia imprescindível, conferindo-lhe características tais, que se evidenciasse como uma ferramenta eficaz à redução das necessidades de treinamento, e correspondente redução nas aplicações de recursos financeiros, especialmente no tocante à formação de pessoal e vinculando-o a uma unidade independente.

Faz-se também necessária, uma integração entre os subsistemas de descrição e avaliação de cargos e avaliação de desempenho com o de treinamento, especialmente definindo e divulgando as interações existentes entre eles, as suas mútuas dependências e contribuições.

Para tanto, sugere-se que a Empresa considere o que ficou definido na análise teórica quando no item 3.11, apresentou-se as interrelações de diversos subsistemas com o treinamento.

A implantação do Plano de Carreira como um mecanismo de apoio ao planejamento, programação e avaliação dos resultados do treinamento, deverá ser feita em caráter de urgência, levantando-se todos os empregados em condições de ascensão funcional, os quais seriam preparados para o novo cargo e novas funções, em tempo adequado e anteriormente à promoção.

Por sua vez, a avaliação de resultados do treinamento, for-  
neceria indicadores para a seleção dos empregados incluídos na as-  
cenção funcional.

Sugere-se também, que se estabeleçam distinções claras e  
limites de abrangência, com relação aos programas de formação, aper-  
feiçoamento e desenvolvimento de pessoal, evitando-se aplicações  
desnecessárias de recursos ou mesmo desmotivações por parte dos trei-  
nandos, em consequência de uma indefinição neste sentido.

Recomenda-se outrossim, a realização de um planejamento  
sistêmico das atividades de treinamento, conforme definido no item  
3.5 do Modelo Teórico e a participação mais intensiva das chefias  
no estabelecimento do Plano Anual e programas de treinamento.

Uma recomendação que se considera fundamental à implanta-  
ção do treinamento como um Sistema, refere-se à metodologia de le-  
vantamento de suas necessidades.

A Empresa deverá optar por um procedimento mais científico,  
sugerindo-se que se utilize inicialmente da metodologia mais comum,  
identificada no sub-item 3.6.1. do modelo teórico, como uma opção  
generalizada de levantamento das necessidades de treinamento, basea-  
da na análise tríplice, da Organização, das operações e do indiví-  
duo e associada ao método colaborativo e posteriormente ir enrique-  
cendo a sua metodologia, com outros métodos e fontes, apresentados  
no Modelo Teórico. Um cuidado todo especial deverá ser dado na dis-  
tinção das necessidades reais das fictícias ou aparentes, e para  
tanto o Órgão de Treinamento precisará contar com o valioso apoio  
das chefias e Divisão de Relações Sociais.

A opção por novos tipos ou formas de treinamento, por par-  
te do Órgão responsável, logicamente estará na dependência direta  
dos recursos financeiros existentes. Onde ressaltar-se novamente a  
necessidade de vender a idéia, de convencer e mentalizar o alto es-  
calão administrativo, da suma importância do treinamento, caracteri-  
zando-o como um real investimento, que admite mesmo a inversão de  
grandes recursos, na formação do capital humano, através de cursos  
mais intensivos e de maior duração como os de especialização e  
pós-graduação, até mesmo no exterior, quando esgotadas as possibili-  
dades do país e forem indispensáveis à Organização, garantindo-se  
os retornos de tal investimento, mediante a assinatura de um termo  
de compromisso do empregado para com a Empresa, durante um prazo de  
terminado.

Com isto evita-se a evasão da mão-de-obra altamente qualificada pela Empresa, para outros mercados de trabalho.

Com relação às técnicas de treinamento utilizadas nos programas, as recomendações são no sentido de que se intensifique as mais atualizadas em termos da tecnologia educacional, tais como a instrução programada, a simulação, o "role playing".

Quanto a introdução dos laboratórios de sensibilidade, aconselha-se que seja feito com grande cautela e somente após uma intervenção na cultura organizacional, que não se apresenta favorável, através de programas de DO, a fim de que os resultados não sejam de deastrosos.

Tratando-se da estruturação do Órgão de Treinamento, sugere-se a sua subdivisão em setores específicos de planejamento, elaboração e avaliação de programas; setor de apoio, envolvendo as atividades de preparação de recursos audiovisuais, materiais necessários, secretaria e biblioteca; setor de execução dos programas, ao qual se vinculariam os instrutores, e um setor de informações, com um banco de dados para prestar informações relativas ao treinamento, a toda a Empresa.

Para tanto mister se faz ampliar o quadro de pessoal vinculado à unidade de treinamento, contando com a colaboração de elementos especialistas na área técnico-operacional, e em caráter efetivo.

Outra recomendação seria no sentido de que a implantação dos cadastros de mão-de-obra treinada e respectivo acompanhamento dos treinamentos realizados por cada empregado, de pessoal qualificado para atuar como instrutor, dando ênfase ao pessoal interno, realmente como é pretensão da Empresa, deva ser feita através de computador, para facilitar a sua atualização constante e imediata.

Os dados cadastrados serviriam de informações correntes ao banco de dados.

A implantação de um esquema motivacional relativo ao treinamento, é outra sugestão, ressaltando-se a não utilização de fatores motivacionais irrealis e facilmente identificados como panacéias.

As teorias de Maslow, Herzberg, Mc Clelland, servem de orientação básica ao esquema proposto. Recomenda-se também, como uma medida indispensável à sobrevivência e aceitação geral do Sistema de Treinamento, a introdução ainda que lenta e paulatina, de mecanismos de avaliação, sistematicamente utilizados e não somente em

caráter eventual, restringindo-se às avaliações do tipo formativa, mas enfatizando-se as macroavaliações, envolvendo entradas/processo/saídas/objetivos e "feed-back".

A aplicação de avaliações do tipo diagnóstico, como ponto de referência às demais avaliações, é essencial, pois no caso de sua inexistência, invalida qualquer outro tipo de avaliação.

De acordo com o que definiu-se na análise teórica deve-se estabelecer avaliações sistemáticas durante e imediatamente após a realização dos programas, a médio e longo prazos, concomitantes a um acompanhamento formal do treinamento, realizado em conjunto, pelas chefias e Órgão de Treinamento, através do seu setor especializado.

As avaliações após treinamento deverão ocorrer 2 meses após a realização do programa e repetirem-se a cada 6 meses.

As fichas de avaliação sugeridas no item 3.14, encontradas em anexo, poderão ser adotadas e aperfeiçoadas pela Empresa.

A medida que os procedimentos de avaliação forem implantados, a Empresa poderá desenvolvê-los e sofisticá-los.

Aliada à implantação de mecanismos de avaliação, o Órgão de Treinamento deverá iniciar estudos de viabilidade econômica do treinamento, estabelecendo critérios próprios de mensuração ou quantificação de resultados, para a confrontação com os investimentos realizados.

O controle e registro de todos os investimentos aplicados em treinamento é o passo inicial.

No caso da Empresa construir o seu próprio Centro de Treinamento, deverão ser consideradas todas as fórmulas de cálculo do "shadow rent" das instalações deste Centro, de seus equipamentos e terrenos.

As etapas apresentadas por Albert Block para a avaliação econômica de um Sistema Educacional, poderão ser testadas, sofrendo as adaptações necessárias ao treinamento.

### 6.3. LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Algumas das limitações do trabalho, discorreram de uma série de problemas enfrentados quando da sua aplicação prática na Empresa.

Como pode-se constatar, alguns itens do Modelo Teórico praticamente não foram utilizados para a avaliação e diagnóstico do Sistema de Treinamento pesquisado, pelo fato de não terem sido obtidos dados essenciais sobre eles, donde a impossibilidade de um diagnóstico mais detalhado, e em maior profundidade como se pretendia.

Talvez a causa originária do aparecimento de uma série de problemas durante a aplicação da pesquisa, devem-se à falta de apoio e aceitação do trabalho, por parte dos responsáveis pelos Órgãos diretamente envolvidos, quais sejam a Divisão de Recrutamento, Seleção e Treinamento e o Departamento de Pessoal.

O estágio em que se encontrava o trabalho e um prazo obrigatório para a sua conclusão, não permitiram que se procurasse outra entidade para a aplicação.

A resistência a qualquer tipo de pesquisa acadêmica que envolva avaliação de sistemas, subsistemas ou mesmo de processos, é muito comum, não só em Empresas Públicas, como também em Empresas Privadas com características culturais tradicionalistas e pouco permeáveis às mudanças.

Uma limitação referente à análise dos resultados, acha-se associada ao número de questionários obtidos das chefias, pois embora a metodologia prevísse que todas fossem ouvidas, conseguiu-se 73% dos questionários.

Isto, devido ao fato de que algumas chefias não se encontrarem no local de trabalho, por estarem realizando cursos fora da Empresa, gozando férias ou em viagens de serviço. Com relação aos empregados, apesar de 40% dos empregados não o devolverem, não houve maiores problemas, pois o número de questionários necessários a uma amostra significativa foi atendido.

A não realização das entrevistas com a Diretoria conforme inicialmente previsto, também limitou a avaliação em termos comparativos.

As limitações decorrentes da substituição do levantamento de dados através da técnica da entrevista, pela técnica do questionário

rio, referem-se às informações mais profundas, maior riqueza de detalhes, e manifestações mais intensas de sentimentos e opiniões que deixaram de ser obtidas, e foram também decorrentes, em parte, da impossibilidade das chefias atenderem no momento solicitado.

A auto-aplicação das técnicas do questionário, tornou-se portanto, obrigatória.

Outra limitação, diz respeito ao tratamento estatístico que poder-se-ia dar aos resultados obtidos através dos questionários.

Uma análise de correlação entre cada característica individual do entrevistado e a aceitação de cada uma das "n" variáveis do Sistema, como também o estabelecimento de equações de regressão, poderiam ter acontecido enriquecendo mais o trabalho, porém novamente o fator tempo atuou como uma variável externa condicionante.

A elaboração de um Modelo de Treinamento para a Empresa, embora formalmente não tenha sido apresentado, pois o objetivo do trabalho era o estabelecimento de uma metodologia de avaliação e diagnóstico do Sistema de Treinamento, a título de sugestão poder-se-ia acrescentá-lo.

Talvez outras limitações do estudo possam ser levantadas.

O objetivo a que se propôs atingir, apesar dos fatores restritivos apresentados, foi alcançado e espera-se ser de alguma valia para a Empresa, no sentido de revisar certos aspectos de seu treinamento.

A aplicação da metodologia apresentada, poderá estender-se a qualquer Empresa que se proponha aos mesmos objetivos..

Os contratemplos e as incompreensões encontradas na sua realização, não apagaram a esperança de que este trabalho sirva como ponto de partida a muitos outros que deverão surgir, especialmente com relação ao levantamento de necessidades, avaliação e análise da rentabilidade do Treinamento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ACKOFF, R. Planejamento da Pesquisa Social. Ed. Pedagógica e Universitária, 1967.
2. AZEVEDO, C. B. Os laboratórios da sensibilidade e o desenvolvimento das organizações. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 9 (3): 43-63. Set. 1969.
3. AZEVEDO, I. T. Experiência da Shell no Treinamento. Treinamento de Executivos, Rio de Janeiro, (8): 18-21, Ago. 1974
4. BARRY, B. A reação das organizações à mudança. Revista Brasileira de Produtividade, São Paulo, (547/548): 18-28, Set./out. 1977.
5. BARTH, P. Administração Integrada de Recursos Humanos. Revista Brasileira de Telecomunicações, Rio de Janeiro, Ano XIX 1:31-34, Jan./Fev. 1978.
6. BECKHARD, R. Desenvolvimento Organizacional: estratégias e modelos, São Paulo, E. Blücher, 1972. 134 p.
7. BENNIS, W. G. Desenvolvimento Organizacional: sua natureza, origens e perspectivas, São Paulo, Edgar Blücher, 1972. 101 p.
8. BERNHOEFT, R. Recursos Humanos: encontrar caminhos próprios é a solução. Revista Brasileira de Produtividade, São Paulo, (559/560): 3-5, Set./Out. 1978.
9. BLUMENFELD, W & CRANE, D.P. Eficácia do Treinamento. Treinamento de Executivos, Rio de Janeiro, (19): 10-15, Jul. 1975.
10. BERGAMINI, C. W. Avaliação do Desempenho Humano na Empresa, São Paulo, Atlas, 1975. 206 p.
11. CARVALHO, A. V. Desenvolvimento de Recursos Humanos na Empresa, São Paulo, Livraria Pioneira, 1974. 175 p.
12. CARNEIRO, E. A. Classificação de cargos: Instrumento de Racionalização e Humanização de Trabalho, Revista Brasileira do Serviço Público, Brasília, 106 (2): 61-77, Mai./Ago. 1971.

13. CHAIRMAN, R. B. Training and Deselopment Handbook , New York, MC. Graw-Hill, 1967. 650 p.
14. COCHRAN, W. G. Técnicas de Amostragem, Rio de Janeiro, USAID (Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional), 1965.
15. COLLINS, R. C. Treinamento e Educação: Tendências, diferenças e estilos. Treinamento de Executivos, Rio de Janeiro, (10): 24-29, Out. 1974.
16. CORREA, L. S. V. A Evolução do Treinamento. Executivo, Porto Alegre (17): 27-34, Abr./Jun. 1978.
17. COSTA Jr., C. A. Considerações acerca da teoria do "job-enrichment" de F. Herzberg. Revista Brasileira de Telecomunicações, Rio de Janeiro, (1): 33-35, Jan. Fev. 1977, Ano XVIII.
18. COSTA NETO, P. Estatística, São Paulo, E. Blücher, 1977, 264 p.
19. DAYAL, I. Gerência de Treinamento, São Paulo, Livros Técnicos e Científicos, Ed., 1974. 122p.
20. FAYOL, H. Administração Geral e Industrial, São Paulo, Atlas, 1968, 157 p.
21. FERREIRA NETO, L. Treinamento: Estratégias e Avaliação. Revista de Administração Municipal, Rio de Janeiro, 24 (144): 65-72, Set./Out. 1977.
22. FERREIRA, P. P. Treinamento de Pessoal: A técnico-pedagogia do Treinamento, São Paulo, Atlas, 1975. 229 p.
23. FLEURY, A. C. & FLEURY, M. T. O indivíduo e a organização. Uma análise crítica de teorias. Engenharia de Produção, São Paulo (3): 19/25, Ago. 1976.
24. FONTES, L. B. Manual de Treinamento na Empresa, São Paulo, Atlas, 1975, 179 p.

25. FOULKES, F. K. & MORGAN, H. M. Organização e Estruturação das funções do pessoal. Exame, Fev. 1978.
26. Fundação Catarinense do Trabalho et alii. Metodologia de Avaliação dos Resultados de Treinamento. Tubarão, Ago./1978, 32 p.
27. Fundação CENAFOR, Comportamento Gerencial, São Paulo, Material didático interno, 1974.
28. \_\_\_\_\_ Aspectos Metodológicos da Programação de Treinamento, São Paulo, Material didático interno, 1974.
29. GEORGE Jr., C. História do Pensamento Administrativo, São Paulo, Cultrix, 1972, 287 p.
30. HAMBLIN, A. C. Avaliação e Controle do Treinamento, São Paulo, Mac Graw Hill do Brasil, 1978, 286 p.
31. HOYLER, S. et alii. Manual de Relações Industriais, São Paulo, Livraria Pioneira, 1970. 287 p. 2 v.
32. \_\_\_\_\_ A Avaliação sistemática do desempenho de Pessoal. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro 5 (15) : 19-40, Mar. 1965.
33. HESKETH, J. L. Avaliação de Desempenho. Executivo, Porto Alegre, (17): 27-34, Abr./Jun. 1978.
34. KATZ, D. e Kahn, R. Psicologia das Organizações, São Paulo, Atlas, 1976, 551 p.
35. LANG, Brimberg, Close e Associados internacionais. Desenvolvimento Organizacional, São Paulo, 1974, 128 p.
36. \_\_\_\_\_ Administração e Técnicas de Treinamento, São Paulo, 1974, 140 p.
37. LAWRENCE, P. e LORSCH, J. W. O Desenvolvimento de Organizações: Diagnóstico e Ação. São Paulo, E. Blücher, 1972, 134 p.
38. LEAL, T. Os Métodos de Treinamentos aplicados em Furnas. Treinamento de Executivos, Rio de Janeiro (8): 18-21, Ago. 1974.

39. LEME, J. A. Os novos desafios do treinamento. Revista Brasileira de Produtividade. São Paulo (547-548): 29-31, Set./Out. 1977.
40. \_\_\_\_\_ Treinamento: Despesa ou Investimento? Revista Brasileira de Produtividade, São Paulo ((519/520): 13-16, Mai./Jun. 1975.
41. LOPES, T. V. Problemas de Pessoal na Empresa Moderna, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1971, 316 p.
42. LIPPITT, G. et alii. Optimizing Human Resources. "Readings in Individual and Organizational Development". Addison - Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1976.
43. LIKERT, R. Novos Padrões de Administração, São Paulo, Pioneira, 1971, 370 p.
44. LUCENA, M. D. Avaliação de Desempenho - Métodos e Acompanhamento. São Paulo, Mac Gr w - Hill do Brasil, 1977.
45. MAC GREGOR, D. Os Aspectos Humanos da Empresa, Lisboa, Ed. Clás - sica, 1972.
46. MALFERRARI, C. J. Métodos e Fases da Avaliação de Cargos. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 10 (3): 11-37 , Set./Out. 1970.
47. MC GEHEE, W. e THAYER, P. W. Training in Bussiness and Industry, New York, Wiley & Sons, 1971. 287 p.
48. MC DONOUGH, A. e GARRETT, J. Sistemas Administrativos, São Paulo, Zahar, 1979. 338 p.
49. MELESE, J. A Gestão Pelos Sistemas. Ao livro Técnico, 1972, 242 p.
50. MOTTA, F. C. P. Algumas Considerações sobre o Desenvolvimento Organizacional. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro 12 (2): 35-45, Abr./Jun.1972.

51. NASCIMENTO, K. Desenvolvimento Individual, Profissional e Organizacional. Desenvolvimento de Executivos, Rio de Janeiro, 26 p. 1975.
52. NIGRO, F. Administração no Serviço Público, Rio de Janeiro, Centro de Publicações da Aliança para o Progresso, 1966. 623 p.
53. OPTNER, Stanford. Análise de Sistemas Empresariais, Rio de Janeiro, Ao Livro Técnico, 1a. ed., 1971. 404 p.
54. QUEIROZ, A. O Treinamento como Ação Permanente na Empresa. Treinamento de Executivos, Rio de Janeiro, (33): 4-7, Set. 1976.
55. SELTZ, W. et alii. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais, São Paulo, Ed. Pedagógica e Universitária, 1967. 685 p.
56. SPIEGEL, M. R. Estatística. Mac Graw Hill do Brasil, São Paulo, 1974. 580 p.
57. TAYLOR, F. W. Princípios de Administração Científica, São Paulo, Atlas, 1966. 182 p.
58. TIFFIN, J. e MC CORMICK, E. Industrial Psychology, New York, Prentice Hall Inc. 1961.
59. TOLEDO, F. Administração de Pessoal. Desenvolvimento de Recursos Humanos, São Paulo, Atlas, 1976. 195 p.
60. TUTELLEERS, A. Três Modos de Seleção do Pessoal na Empresa. Revista Brasileira de Produtividade, São Paulo (497-498): 27-32, Jul./Ago. 1973.
61. TREGOE, B. O que significa D. O.? Revista Brasileira de Produtividade, São Paulo (503/504): 26-31, Jan./Fev. 1974.
62. VOLINO, L. S. C. Enfoque Sistêmico: Uma alternativa de Dinamização do Treinamento, Porto Alegre, 1978. 165 p.  
Dissertação de Mestrado, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos.
63. WALTERS, R. A Ciência do Comportamento e a Prática Gerencial. Desenvolvimento de Executivos, Rio de Janeiro, (16): 11-16.

64. Avaliação de Treinamento. Treinamento de Executivos, Rio de Janeiro, (12): 24-29, Dez. 1974.
65. No Caminho Certo: O DASP e uma Política de Pessoal a Serviço do Desenvolvimento. Revista do Serviço Público, Brasília, 106 (2): 7-12, Mai./Ago. 1971.

A N E X O S

ANEXO I

LEI Nº 6.297 DE 15 DE DEZEMBRO DE 1975

*Dispõe sobre a dedução do lucro tributável, para fins de imposto sobre a renda das pessoas jurídicas, do dobro das despesas realizadas em projetos de formação profissional, e dá outras providências.*

*O Presidente da República*

*Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte LEI:*

*Art. 1º - As pessoas jurídicas poderão deduzir do lucro tributável, para fins do imposto sobre a renda, o dobro das despesas comprovadamente realizadas, no período-base, em projetos de formação profissional, previamente aprovados pelo Ministério do Trabalho.*

*Parágrafo único - A dedução a que se refere o caput deste artigo não deverá exceder, em cada exercício financeiro 10% (dez por cento) do lucro tributável, podendo as despesas não deduzidas no exercício financeiro correspondente serem transferidas para dedução nos três exercícios financeiros subsequentes.*

*Art. 2º - Considera-se formação profissional, para os efeitos desta Lei, as atividades realizadas, em território nacional, pelas pessoas jurídicas beneficiárias da dedução estabelecida no Art. 1º que objetivam a preparação imediata para o trabalho de indivíduos, menores ou maiores, através da aprendizagem metódica, da qualificação profissional e do aperfeiçoamento e especialização técnica, em todos os níveis.*

*§ 1º - As despesas realizadas na construção ou instalação de centros de formação profissional, inclusive a aquisição de equipamentos, bem como as de custeio do ensino de 1º grau para fins de aprendizagem e de formação supletiva, do 2º grau e de nível superior, poderão, desde constantes dos programas de formação profissional das pessoas jurídicas beneficiárias, ser*

consideradas para efeito de dedução.

§ 2º - As despesas efetuadas pelas pessoas jurídicas beneficiárias, com os aprendizes matriculados nos cursos de aprendizagem a que se referem o Art. 429, da Consolidação das Leis do Trabalho, e o Decreto-lei nº 8.622, de 10 de janeiro de 1946, poderão também ser consideradas para efeito de dedução.

Art. 3º - As isenções da contribuição ao Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI - previstas no Art. 5º do Decreto-lei nº 4.048, de 22 de janeiro de 1942; Art. 5º do Decreto-lei nº 4.036, de 7 de novembro de 1942 e Art. 4º do Decreto-lei nº 6.246, de 5 de fevereiro de 1944, bem como as isenções da contribuição ao Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC - Previstas no Art. 6º do Decreto-lei nº 8.621, de 10 de janeiro de 1946, não poderão ser concedidas cumulativamente com a dedução de que trata o Art. 1º desta Lei.

Art. 4º - O Poder Executivo estabelecerá as condições que deverão ser observadas pelas entidades gestoras de contribuições de natureza parafiscal, compulsoriamente arrecadadas, nos termos da legislação vigente, para fins de formação profissional.

Art. 5º - O Poder Executivo regulamentará a presente Lei no prazo de 60 (sessenta) dias, contados a partir da data de sua publicação.

Art. 6º - Esta Lei entrará em vigor a 1º de janeiro de 1976, revogadas as disposições em contrário.

Brasília, 15 de dezembro de 1975; 154º da Independência e 87º da República.

ERNESTO GEISEL

Mário Henrique Simonsen

João Paulo dos Reis Velloso.

ANEXO II

## 1 - Nome da Empresa e Endereço

Telecomunicações de Santa Catarina S/A (TELESC)  
Rua Madre Benvenuta, 500 - Itacvrobi - Florianópolis

## 2 - Rápido Histórico

A Empresa, originalmente constituída sob a razão social de Companhia Catarinense de Telecomunicações (COTESC) em 14 de julho de 1969, transformou-se em uma das Empresas do Grupo TELEBRÁS, a qual assumiu o controle acionário, em 15 de janeiro de 1973, através da Lei Estadual nº 4822 e finalmente em 09 de outubro de 1974, recebeu a atual denominação.

## 3 - Forma Jurídica

Cia de Economia Mista

## 4 - Ramo Industrial

Prestação de Serviços de Telecomunicações

## 5 - Capital Social

Totalmente Integralizado, é no valor de Cr\$ 649.361.020,00

## 6 - Faturamento nos últimos 3 anos

1976 - Cr\$ 433.817.000,77

1977 - Cr\$ 750.774.848,48

1978 - Cr\$ 872.363.323,58

## 7 - Especificação dos Serviços que presta

Os serviços básicos que a Companhia oferece ao usuário são os seguintes.

- Interurbano via telefonista
- Informações de números que não constam do catálogo
- Reclamações - Telefones Públicos
- Interurbano através de telefones públicos
- Solicitação de serviços - Equipamento P(A)BX
- Tarifas
- Informações via DDD
- Reclamações de telex

- Discagem Direta à Operadora
- Chamadas Internacionais
- Telegramas Internacionais
- Informações DDI e tarifas internacionais
- Atendimento de Acionistas (um número em cada cidade)

Além desses serviços básicos, a Empresa oferece ainda aos seus usuários uma série de Serviços Adicionais, conhecidos como SAT - Serviço Adicional TELESC. Também através de números simples, o usuário conta com:

- Serviço Despertador
- Polícia
- Pronto Socorro
- Corpo de Bombeiros
- Serviço de Hora Certa
- Telegrama Fonado
- Extensões internas
- Transferências e mudanças
- Serviço Especial de Rádio Chamada - BIP

A Empresa - atuando em conjunto com a EMBRATEL e com a EBCT, vem proporcionando facilidades para o uso de telex, instrumento indispensável à vida do País hoje em dia, e para o envio de mensagens postais (telegramas fonados).

#### 8 - Número total de Empregados

Em todo o Estado, a Empresa conta atualmente com 1481 empregados.

#### 9 - Objetivos Gerais da Empresa

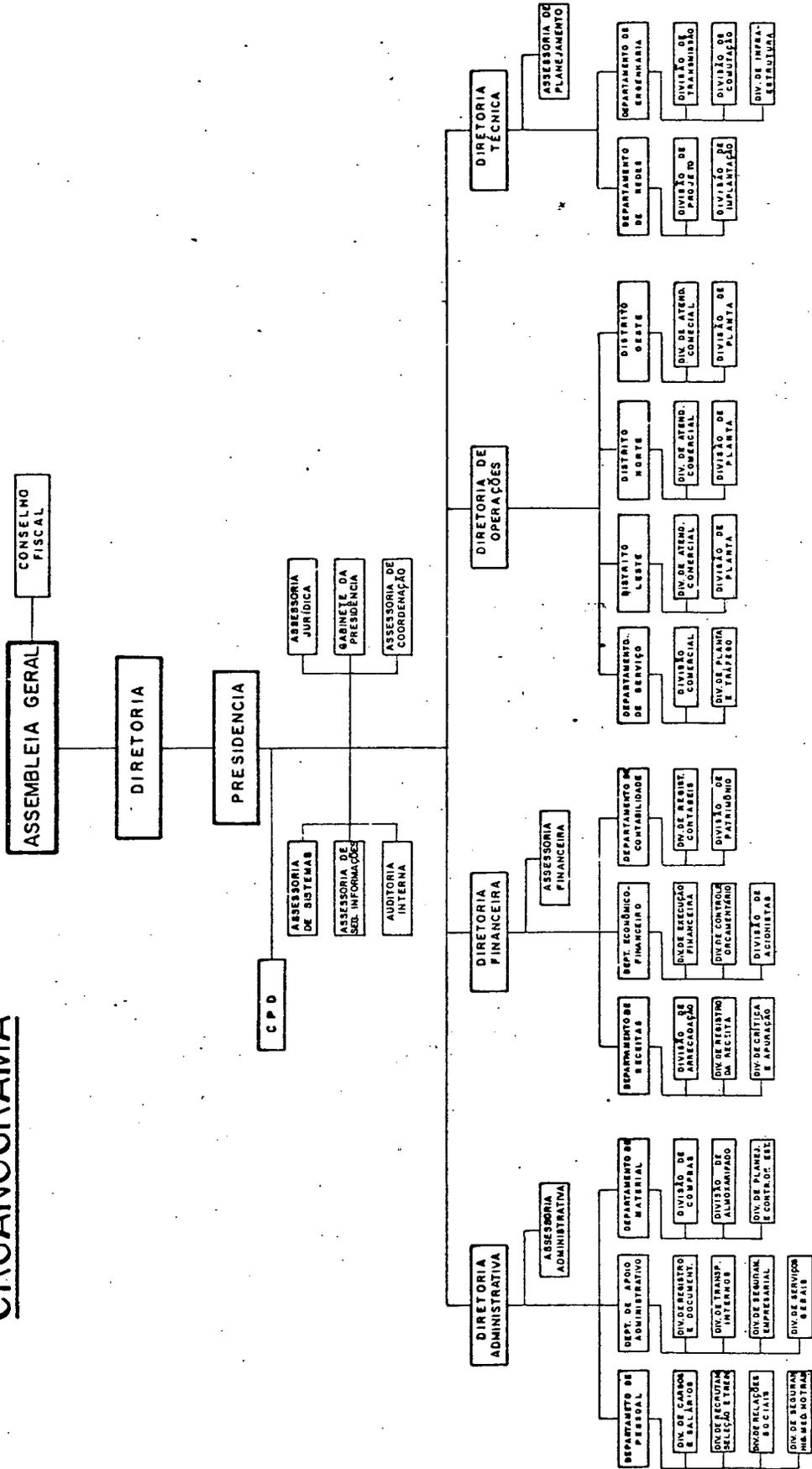
Os objetivos gerais da Empresa, podem ser agrupados em quatro itens fundamentais, alicerçados em três suportes básicos quais sejam, o usuário, o acionista e o empregado.

- Oferecer serviços que, sob o ponto de vista do usuário sejam os melhores possíveis.
- Assegurar lucros nos negócios de modo a atrair investimentos ao Setor e a permitir a contínua expansão dos serviços.
- Prestar serviços aos menores preços possíveis.
- Propiciar aos empregados tratamento justo e boas condições de realização profissional e humana.

10 - *Filosofia de Administração Adotada*

*A filosofia de Administração adotada pela Empresa é a Administração por Objetivos (APO).*

**- ORGANOGRAMA -**



## ANEXO IV - LOTAÇÃO DE PESSOAL

POR DIRETORIA - AGÊNCIA CENTRAL / AGOSTO / 1978

LOTAÇÃO DE PESSOAL	DADOS FÍSICOS
I - PRESIDÊNCIA	97
II - DIRETORIA ADMINISTRATIVA	157
III - DIRETORIA FINANCEIRA	104
IV - DIRETORIA OPERACIONAL	48
V - DIRETORIA TÉCNICA	160
TOTAL AGÊNCIA CENTRAL	566



**TELESC**

Telecomunicações de Santo Catarina S.A.

EMPRESA DO SISTEMA TELEBRÁS

PARTE VIII - PLANO DE PROGRESSÃO E CARREIRA

1. CONCEITO

*Com a finalidade de melhor aplicação da política salarial da Empresa, para o mais eficaz atendimento de seus objetivos e a melhor satisfação funcional, o Plano de Progressão e Carreira oferece oportunidades aos empregados para se autodesenvolverem, com reflexos no desempenho de seus respectivos setores de trabalho, e da organização empresarial como um todo.*

2. OBJETIVOS

*Os principais objetivos da progressão e carreira do pessoal são:*

- a) atender às justas aspirações do pessoal da empresa, na obtenção de melhor posição hierárquica, incentivando, dessa forma, os empregados dos diversos escalões, a um melhor desenvolvimento, especialização e desempenho no trabalho.*
- b) facilitar o recrutamento interno, quando do surgimento de oportunidades, indicando em que grupos poderão ser encontrados empregados capacitados para preenchê-las;*
- c) contribuir para a definição da Política Salarial da Empresa;*
- d) harmonizar os interesses do empregado com os da Empresa.*

3. NÍVEIS DOS CARGOS

*Para efeito da aplicação das progressões e carreira do pessoal, os cargos da Empresa serão divididos em três níveis de escolaridade: SUPERIOR, MÉDIO E BÁSICO*

0



FICE, conforme são definidos nas "Diretrizes para a Política Salarial do Grupo TELEBRÁS", e abaixo transcrito.

- a) NÍVEL SUPERIOR - aqueles que exigem formação universitária ou equivalente;
- b) NÍVEL MÉDIO - aqueles que exigem formação de 2º grau completo ou equivalente;
- c) NÍVEL ARTÍFICE - aqueles que exigem formação de até 1º grau ou equivalente, ou 2º grau incompleto.

#### 4. GLOSSÁRIO ESPECÍFICO

Com a finalidade da melhor compreensão dos institutos deste plano, são as seguintes, as conceituações básicas:

- a) POSIÇÃO - é um conjunto de devcres, tarefas e responsabilidade atribuídas a cada empregado;
- b) CARGO - é o conjunto de posições substancialmente idênticas quanto à natureza do trabalho e ao nível de dificuldade e responsabilidade exigíveis ao seu cumprimento;
- c) NÍVEL - é um valor definido na faixa salarial de um Grupo Hierárquico;
- d) FAIXA SALARIAL - é o conjunto de níveis salariais de um Grupo Hierárquico, limitada pelos seus valores mínimos;
- e) ESCALA SALARIAL - ou TABELA SALARIAL é o conjunto de faixas salariais de Grupos Hierárquicos;





- f) MÍNIMO DE FAIXA - é o menor nível de uma faixa salarial que pode ser atribuído para o exercício de um cargo;
- g) MÁXIMO DE FAIXA - é o maior nível de uma faixa salarial que pode ser atribuído para o exercício de um cargo;
- h) GRUPO HIERÁRQUICO- (GH) é o conjunto de cargos a serem remunerados pelos salários de uma determinada faixa salarial;
- i) CARREIRA - é o conjunto de cargos da mesma natureza, hierarquizadas segundo diferentes graus de dificuldade e responsabilidade que lhes são inerentes. A carreira funcional desenvolve-se através do ACESSO.
- j) PROMOÇÃO - é a progressão do empregado - nos diversos níveis da faixa salarial, sem implicar em alteração, ou mudança de cargo ou de GH;
- l) ACESSO - é a progressão do empregado para um cargo de outro GH mais elevado em faixa salarial, consistindo em desenvolvimento - normal de sua carreira;
- m) RECLASSIFICAÇÃO - é a progressão do empregado para nível salarial mais elevado no mesmo ou em outro GH, para melhor aproveitamento de sua capacitação e qualificações - profissionais;





n) READAPTAÇÃO

- é a mudança de um empregado para outro cargo, cujas tarefas típicas sejam mais compatíveis com seu estado de saúde, ou quando houver alterações na descrição ou novas exigências para o exercício de determinado cargo, ocasionando inaptidão do seu ocupante para o respectivo exercício. Não implicará em aumento salarial, não constituindo, pois, em forma de progressão;

o) AUMENTO GERAL

- é a majoração salarial concedida a todos os empregados da Empresa, mediante autorização do Conselho Nacional de Política Salarial - CNPS, decorrente de acordo, dissídio coletivo ou antecipação, em valor correspondente aos índices aprovados pelo Governo Federal, implicando em alteração dos valores de todos os níveis da escala salarial.

5. CRITÉRIOS PARA CONCESSÃO DAS PROMOÇÕES

a) As promoções se darão anualmente, nos limites fixados pela Empresa e de acordo com os interstícios mínimos estabelecidos nesta Normas: não podendo, o empregado ser beneficiado com mais de uma promoção - por ano;

b) Todo empregado poderá concorrer à promoção no Quadro Permanente da Empresa, desde que preencha os seguintes requisitos:

1) ter completado os interstícios mínimos fixados





Grupo II - Empresas Industriais

Indústria de Refrigeração Consul S/A  
Companhia Hering - Indústria Têxtil  
Fundição Tupy S/A  
Arter S/A - Fábrica Artefatos Têxteis  
Electro Aço Altona S/A  
Companhia Hansen Industrial Tubo Plástico.

Grupo III - Empresas de Economia Mista

Centrais Elétricas de Santa Catarina S/A - CELESC  
Companhia de Águas e Saneamento - CASAN  
Centrais Elétricas do Sul do Brasil S/A - ELETROSUL  
Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul  
Banco do Estado de Santa Catarina - BESC  
Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina - BADESC

Esta pesquisa apresenta como principais dados: as faixas salariais das empresas e os salários mínimos efetivamente pagos, a média, a mediana, a moda, 1º e 3º quartis de cada empresa e do mercado e os índices percentuais de variação das médias salariais das empresas em torno do mercado, considerada esta, como 100.

Simultaneamente à pesquisa salarial foram levantadas também as informações referentes a benefícios em dinheiro concedidos pelas empresas já mencionadas.

Os dados da tabulação desta pesquisa constam no anexo 1.

PONDERAÇÃO DOS FATORES DO MANUAL DE AVALIAÇÃO DE CARGOS

5.1. Cálculo de Correlação Múltipla

Foi estabelecida uma ponderação inicial-



para os fatores e atribuíram-se pontos aos respectivos graus.

Com a finalidade de se conseguir uma ponderação ideal para os fatores considerados no quadro da TELESC, foram realizados oito testes de correlação de pesos de cada fator X salário, (corridas). Nos Anexos 2 e 3 constam os mapas para ponderações dos fatores e o resumo dos dados extraídos das três corridas realizadas.

Os resultados da 8a. corrida foram os que melhor se ajustaram à amostragem, sendo considerados os seus pesos como definitivos.

#### 5.2. Determinação do Valor dos Cargos em Pontos

Uma vez fixado o valor de cada fator, determinou-se o valor de cada cargo em pontos, pela soma dos pontos atribuídos aos graus dos fatores na sua avaliação.

O quadro a seguir, apresenta o elenco de cargos com a respectiva atribuição em pontos, por ordem crescente.

Observação: Foi realizada a análise do quadro pela autora do trabalho, porém não consta do anexo, por ser documento considerado de uso exclusivo da Empresa), o mesmo ocorrendo com a classificação de cargos.



para promoção.

- 2) não estar enquadrado no último nível da faixa salarial do GI ocupado;
- 3) não ter sofrido pena de suspensão no período - considerado;
- 4) não estar lotado no Quadro Suplementar;
- 5) ter obtido o conceito mínimo requerido para - promoção na avaliação de desempenho.

*Época para concessão das promoções -*

*As promoções, a serem previstas, anualmente no orçamento da Empresa, serão concedidas nos meses de outubro, em proporções a serem definidas pela Diretoria da Empresa.*

6. CRITÉRIOS PARA CONCESSÃO DO ACESSO

*O acesso será feito através de recrutamento interno, devendo-se considerar, os seguintes aspectos:*

- a) *qualificações de empregados que tenham feito treinamento específico, cursos, ou testes de seleção, para os cargos vagos existentes;*
- b) *desempenho funcional dos empregados nos respectivos cargos, com vistas à verificação das qualificações exigidas nos novos cargos;*
- c) *o comportamento disciplinar do empregado na Empresa, não devendo ser selecionado aquele que tiver sofrido pena de suspensão durante um ano anterior à época do acesso.*

7. CRITÉRIOS PARA CONCESSÃO DE RECLASSIFICAÇÃO

*A reclassificação é um instrumento excepcional que a Administração tem para corrigir distorções salariais e solucionar enquadramentos inadequados de origem, ou decorrentes de desenvolvimento do empregado além da expectativa da Empresa. Será processada mediante a*





*análise da vida profissional do empregado.*

8. FIXAÇÃO DO NÚMERO E VALOR DAS PROGRESSÕES

*Anualmente a Diretoria da Empresa fixará, conforme determinado nas Diretrizes para a Política Salarial do Grupo TELEBRÁS, a previsão do :*

- a) número de empregados a serem beneficiados com promoção, acesso e reclassificação, separados em níveis de escolaridade exigíveis para os cargos, (superior, médio e artífice e correspondente) de modo a manter uma estrutura piramidal adequada, e a atender os objetivos das progressões;*
- b) valor a ser aplicado anualmente em cada tipo de progressão, respectivamente aos níveis de escolaridade exigíveis para os cargos,*

*A concessão das progressões se dará de acordo com os limites e épocas aprovados anualmente pela TELEBRÁS, no Orçamento Geral.*

9. CARREIRA

*Através do instrumento de acesso, a carreira dos empregados da TELESC se processará na seguinte ordem:*

CARGO ATUAL

<i>GH 1 - Mensageiro</i>	<i>GH 3 - Datilógrafo</i>
<i>GH 1 - Aux. Manutenção</i>	<i>GH 6 - Aux. Técnico</i>
<i>GH 2 - Ajud. Cabista</i>	<i>GH 6 - Cabista</i>
<i>GH 2 - Ajud. Instalador</i>	<i>GH 6 - Instalador</i>
<i>GH 3 - Motorista</i>	<i>GH 4 - Mecânico</i>
<i>GH 3 - Datilógrafo</i>	<i>GH 5 - Aux. de Escritório</i>
<i>GH 5 - Aux. Escritório</i>	<i>GH 7 - Aux. de Administ.</i>
<i>GH 6 - Aux. Técnico</i>	<i>GH 7 - Téc. Edificações</i>
	<i>GH 8 - Téc. Comutação</i>
	<i>GH 8 - Téc. Transmissão</i>
	<i>GH 8 - Téc. Redes</i>
	<i>GH 8 - Téc. Força</i>





<i>GH 6 - Cabista</i>	<i>GH 8 - Téc. Redes</i>
<i>GH 6 - Instalador</i>	<i>GH 8 - Téc. Redes</i>
<i>GH 7 - Aux. de Administ.</i>	<i>GH 9 - Assist. de Administ.</i>
<i>GH 7 - Téc. Contabilid.</i>	<i>GH 9 - Assist. de Administ.</i>
<i>GH 7 - Oper. Computador</i>	<i>GH 9 - Assist. de Administ.</i>
<i>GH 7 - Téc. Tráfego</i>	<i>GH 9 - Téc. Telecomunicações</i>
<i>GH 8 - Téc. Comutação</i>	<i>GH 9 - Téc. Telecomunicações</i>
<i>GH 8 - Téc. Transmissão</i>	<i>GH 9 - Téc. Telecomunicações</i>
<i>GH 8 - Téc. Redes</i>	<i>GH 9 - Téc. Telecomunicações</i>
<i>GH 8 - Téc. Força</i>	<i>GH 9 - Téc. Telecomunicações</i>
<i>GH 8 - Programador</i>	<i>GH 9 - Assist. de Administ.</i>
	<i>GH10 - Analista Sistemas</i>
<i>GH 9 - Téc. Telecomuniç.</i>	<i>GH10 - Engenheiro</i>
<i>GH10 - Assist. de Administ.</i>	<i>GH10 - Téc. Administração</i>
	<i>GH10 - Economista</i>
	<i>GH10 - Advogado</i>
	<i>GH10 - Contador</i>
	<i>GH10 - Auditor</i>
	<i>GH10 - Analista de Sistemas</i>





**TELESC**

Telecomunicações de Santa Catarina S.A.

EMPRESA DO SISTEMA TELEBRÁS

PARTE II - PLANO DO QUADRO PROVISÓRIO DE PESSOAL

1. CONSIDERAÇÕES GERAIS

Considerando-se que a TELESC é empresa integrante do Grupo TELEBRÁS, e que vem desenvolvendo suas atividades dentro de uma orientação normativa daquela Empresa "Holdind", torna-se necessária a adequação de suas atividades às sistemáticas preconizadas pelos órgãos técnicos da TELEBRÁS.

Assim sendo, com o presente trabalho, a TELESC procura estabelecer uma estrutura de cargos e salários - dentro da moderna Administração Científica, para o melhor enquadramento de seus empregados e para dotar a Empresa de normas, critérios e procedimentos adequados e coerentes com as exigências do serviço, os objetivos propostos e as expectativas dos seus empregados.

O plano proposto oferece condições de um justo salário, racional e adequado sistema de progressões, a lém de contribuir eficientemente para os processos - de recrutamento, seleção, treinamento e colocação do pessoal.

2. MÉTODOS PARA AVALIAÇÃO DE CARGOS

Dentre os vários sistemas usuais para a avaliação e classificação de cargos, a TELESC optou pelo MÉTODO DE AVALIAÇÃO POR PONTOS que, além de oferecer mais objetividade e adequação ao tipo da Empresa, é o usual nas demais empresas do Grupo TELEBRÁS, apresentando resultados amplamente satisfatórios.

Esse método é considerado o menos subjetivo, uma vez que possui fatores divididos em graus, sendo estes detalhamentos definidos, o que possibilita a correção de possíveis distorções sem prejuízo de sua estrutu -



**TELESU**

Telecomunicações de Santa Catarina S.A.

EMPRESA DO SISTEMA TELEBRÁS

ra. Além disso, a sua flexibilidade permite a utilização concomitante dos demais métodos de avaliação.

### 3. DESCRIÇÃO, ANÁLISE E AVALIAÇÃO DOS CARGOS

#### 3.1. Introdução

A TELESU, antes da presente proposta do estabelecimento de um novo quadro de pessoal, possuía um elenco de cargos, numa estrutura que não satisfazia a realidade da Empresa, nem aos objetivos a que se propõe.

Após análise dos cargos, alguns foram eliminados por não serem significativos, em outros mudou-se a denominação pelo fato de a atual ser inadequada, nada expressando quanto ao conteúdo do cargo e dificultando a sua identificação no mercado, tanto para efeito de pesquisa salarial quanto para recrutamento e seleção.

Foram criados outros cargos julgados necessários à Empresa.

Como resultado desta análise, chegou-se a conclusão de que com 39 cargos, a seguir descritos, pode a Empresa funcionar perfeitamente, enquanto não seja implantado o Plano Nacional de Cargos pela TELEBRÁS.

#### 3.2. Descrição dos cargos

Para a descrição dos cargos foram levados em consideração o plano existente, o estudo em elaboração na TELEBRÁS, visando a padronização dos cargos para as empresas do Grupo e o levantamento realizado com empregados dos diversos órgãos da TELESU para verificação da validade das informações ali contidas, redigindo-se as descrições finais dos cargos.

De cada cargo foi feita a "caracterização sumária" e a descrição das "atribuições típicas".



**TELESC**

Telecomunicações de Santa Catarina S.A.

EMPRESA DO SISTEMA TELEBRÁS

Depois de caracterizados e descritos, foram os mesmos submetidos à apreciação dos responsáveis em cada área e finalmente submetidos à Diretoria para aprovação.

As descrições e especificações estão contidas na PARTE IVa. deste trabalho.

### 3.3. Análise e Avaliação dos Cargos

A análise e a avaliação dos cargos foram procedidos ouvindo-se representantes das áreas específicas da TELESC.

Houve um cuidado especial no sentido de avaliar o cargo a partir da sua descrição.

Para isso foi feita uma análise de cada descrição, verificando se a mesma continha a especificação da função básica do cargo, a definição de suas responsabilidades e a apresentação de suas tarefas principais, sem acréscimo ou omissão em relação ao que se pretendia do cargo. Foi adotado o Manual de Avaliação em uso pelas empresas do Grupo que têm feito trabalhos desta natureza.

A análise e avaliação dos cargos, consta na parte IVa. deste trabalho.

## 4. AVALIAÇÃO DE CARGOS

Como o sistema adotado para a avaliação dos cargos é o de pontos, apresentamos a seguir o esquema do Manual, que é composto de quatro grupos, a saber:

### 4.1. Grupo de Fatores

Grupo 1 - Pré-requisitos

Instrução

Experiência

Iniciativa



**TELESC**

Telecomunicações de Santa Catarina S.A.

EMPRESA DO SISTEMA TELEBRÁS

Grupo 2 - Esforços

*Esforço Mental/Visual*

*Esforço Físico*

Grupo 3 - Condições de Trabalho

*Condições ambientais*

*Riscos*

Grupo 4 - Responsabilidade

*Responsabilidade pelo Patrimônio*

*Responsabilidade por contatos*

*Responsabilidade por dados confidenciais*

Na PARTE IIIa. deste trabalho encontra-se o Manual de Avaliação de Cargos com a descrição detalhada de cada um dos fatores escolhidos e a definição de seus graus.

5. PESQUISA SALARIAL

Com a finalidade de determinar uma adequada curva salarial para a Empresa, e também para comparação dos sistemas de ponderação com o mercado de trabalho, bem como para confronto direto dos valores remunerativos dos cargos, foi feita uma pesquisa salarial entre 3 empresas de telecomunicações, 6 empresas industriais e 6 empresas de economia mista e empresas públicas de Santa Catarina, abrangendo 39 cargos, no mês de maio de 1976.

Esta pesquisa foi realizada dentro dos padrões da TELEBRÁS e dela participaram as seguintes empresas:

Grupo 1 - Empresas de Telecomunicações do Grupo TELEBRÁS.

Telecomunicações de São Paulo S/A - TELES P

Telecomunicações do Paraná S/A - TELEPAR

Companhia Rio Grandense de Telecomunicações S/A

- CRT

**TELESC**

Telecomunicações de Santa Catarina S.A.

**FICHA DE DESCRIÇÃO DE CARGO**

CARGO.

TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

CÓDIGO.

LOTACÃO.

S.M.

**DESCRIÇÃO DO CARGO**

SUMÁRIO:

Compreende atribuições cujos executantes se destinam a realizar estudos, pesquisas e trabalhos de racionalização nas atividades de administração geral e específica da Empresa.

ATRIBUIÇÕES TÍPICAS:

1. Pesquisar, analisar, estudar, organizar, implantar, coordenar atividades referentes à administração de pessoal, de material, financeira e orçamentária, organização e métodos e outros campos da administração geral.
2. Participar do estabelecimento de normas e procedimentos de administração geral e do provimento de recursos humanos e materiais.
3. Participar do acompanhamento e controle do desenvolvimento das atividades executadas.
4. Prestar assistência ao superior hierárquico na interpretação das políticas da Empresa, planos, programas e procedimentos.
5. Promover a racionalização de atividades.
6. Elaborar planos e métodos de trabalho.
7. Prestar assessoramento técnico aos diversos órgãos de Empresa, em assuntos de administração geral e específica.
8. Estudar emitir pareceres em assuntos relacionados com seu campo de atitudes.
9. Executar outras atividades correlatas a critério de seu chefe imediato



## FICHA DE DESCRIÇÃO DE CARGO

CARGO.

TELEFONISTA

CÓDIGO.

LOTACÃO.

G.M.

## DESCRIÇÃO DO CARGO

SUMÁRIO:

Compreende atribuições cujos executantes se destinam a operar as mesas de ligações locais interurbanas e deserviços auxiliares.

ATRIBUIÇÕES TÍPICAS:

1. Operar os centros particulares de ligações da Empresa (PABX).
2. Operar mesas de ligações locais.
3. Operar mesas de ligações interurbanas para serviços simplificados.
4. Operar mesas de ligações interurbanas para circuitos com comutação através várias vias de tráfego.
5. Operar o serviço recebedor.
6. Operar transfêrencias de ligações em mesas de comutação.
7. Realizar a tarifação e taxação de bilhetes.
8. Realizar coletas de dados e contagem de tráfego.
9. Auxiliar a que assinantes completem ligações locais.
10. Efetuar auxílio aos assinantes no atendimento dos serviços especiais.
11. Efetuar auxílio aos assinantes no atendimento dos pedidos de informações.
12. Realizar serviços de intercepção.
13. Executar outras tarefas correlatas a critério do seu chefe imediato.

**TELESC**

Telecomunicações de Santa Catarina S.A.

**FICHA DE DESCRIÇÃO DE CARGO**

CARGO: TÉCNICO EM TRANSMISSÃO

CÓDIGO:

LOTACÃO:

G.N.:

**DESCRIÇÃO DO CARGO**

SUMÁRIO:

Compreende atribuições cujos detentores se destinam a executar serviços de instalação e manutenção de equipamentos de transmissão, localizando e removendo defeitos.

ATRIBUIÇÕES TÍPICAS:

1. Executar e supervisionar as tarefas de manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos de transmissão identificando as unidades defeituosas, substituindo-as.
2. Reparar e testar unidades defeituosas.
3. Fazer anotações diárias para elaboração de relatórios sobre a situação dos equipamentos.
4. Operar, reparar e testar instrumentos de exames, controles e supervisão.
5. Executar e fiscalizar pequenos projetos de instalação e remanejamento dos equipamentos de transmissão.
6. Supervisionar o plantão técnico de estações afetas à sua área.
7. Participar de equipes de alinhamento do sistema quando efetuados em sua região.
8. Desmontar, montar e ajustar os diversos estágios dos equipamentos de transmissão.
9. Analisar valores indicados nos instrumentos de exame.
10. Dirigir veículos quando necessário.
11. Participar da análise de qualidade de materiais para efeito de aquisição.
12. Acionar, quando necessário, grupo motor-gerador.
13. Efetuar testes dos componentes adquiridos e participar nos exames de aceitação dos equipamentos de transmissão.
14. Informar dados para elaboração de relatórios sob serviços executados, material gasto e horas trabalhadas.
15. Requisitar e controlar os materiais necessários ao funcionamento dos equipamentos de transmissão.
16. Verificar e analisar sistemas de alarme.
17. Efetuar verificação de temperatura e umidade.
18. Executar tarefas correlatas a critério do seu chefe imediato.

FORMA DE PROCEDIMENTO PARA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O Recrutamento na TELESC se processa de duas formas:  
Recrutamento Interno e Externo.

Recrutamento Interno

- a. O Órgão interessado verifica junto ao DADP, a possibilidade de Recrutar elemento(s) de outro(s) Órgão(s) da Empresa.
- b. Se o Órgão interessado já possui o(s) nome(s) do(s) candidato(s), solicita ao DADP a possibilidade deste(s) ser(em) aproveitado(s).
- c. No caso a, o DADP verifica o(s) possível(eis) candidato(s), pesquisa' o desempenho de cada um, entra em contato com a(s) chefia(s) respectiva(s), submete a aprovação das Diretorias envolvidas.
- d. No caso b, o DADP entra em contato com a(s) chefia(s) respectiva(s), submete a aprovação das Diretorias envolvidas.
- e. Em qualquer caso, consulta-se o(s) candidato(s).
- f. Faz entrevista

Recrutamento Externo

- a. O Candidato procura a Empresa
  - a.1. Não há vaga - preenche cadastro de emprego, e aguarda oportunidade.
  - a.2. Há vaga - preenche Requisição de Empregado. Aguarda admissão.
- b. A Empresa chama o candidato - preenche Requisição de Empregado. Aguarda admissão.

Seleçãoa. Nível Artífice e Médio

## a.1. Funções Administrativas

- . *Teste escrito de Português, Conhecimentos Gerais e Matemática*
- . *Entrevistas com os Órgãos envolvidos - DADP/DT, DADP/DR, Órgão interessado*
- . *Exame Médico*

## a.2. Funções Específicas

- . *Entrevista com a chefia*
- . *Teste prático, específico para a função*
- . *Exame Médico*

b. Nível Superior

- . *Entrevista com os Órgãos envolvidos - DADP/DT, DADP/DR, Órgão interessado*
- . *Exame do "Curriculum Vitae"*
- . *Exame Médico*

PESQUISA - DADOS ESTATÍSTICOS

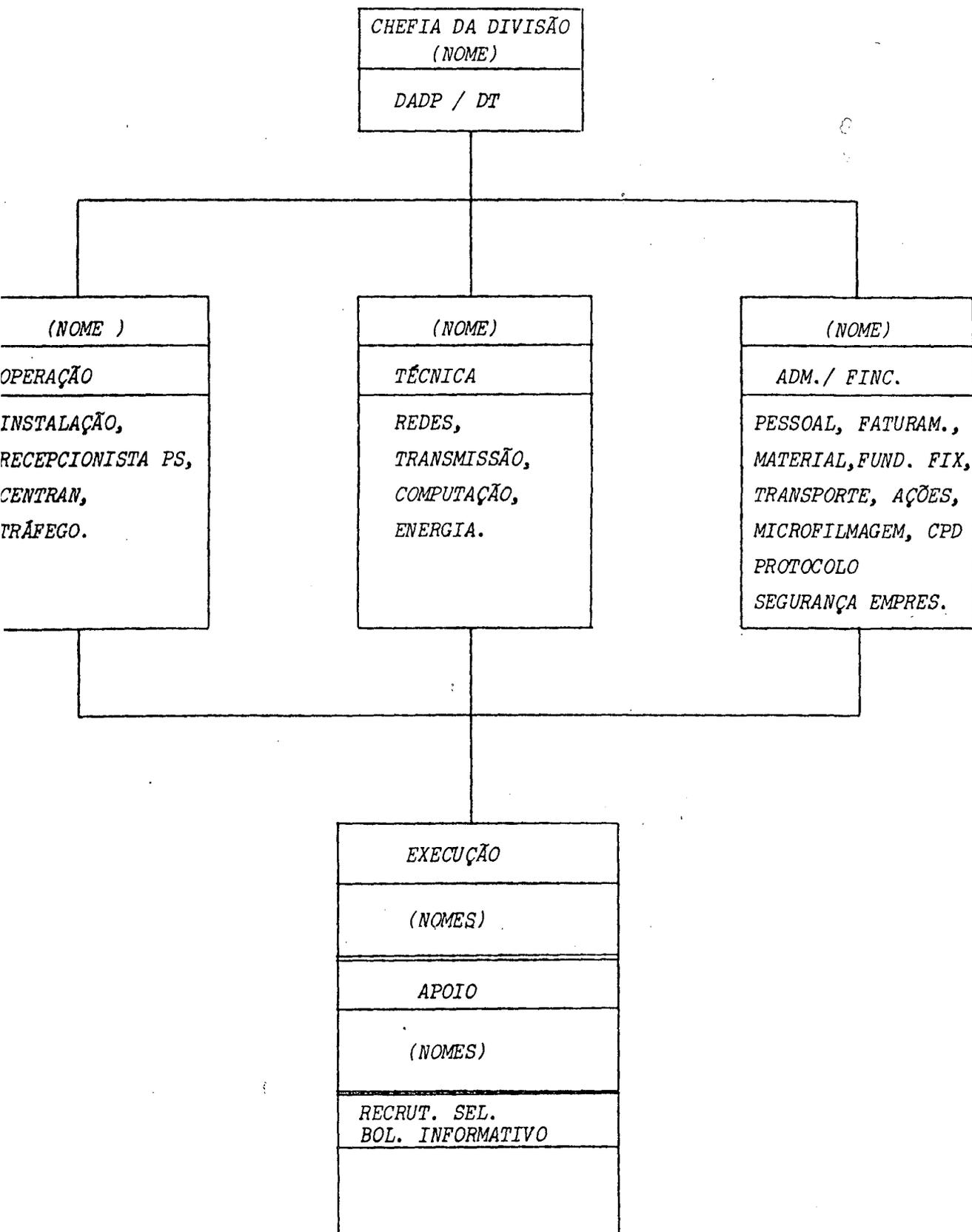
MÊS	1 9 7 6					1 9 7 7					1 9 7 8				
	ADMISÃO	DEMISSÃO	TURN-OVER	ABSENTISMO	ACIDENTES TRABALHO	ADMISÃO	DEMISSÃO	TURN-OVER	ABSENTISMO	ACIDENTES TRABALHO	ADMISÃO	DEMISSÃO	TURN-OVER	ABSENTISMO	ACIDENTES TRABALHO
01	29	05	0.13			-	27	0.11			22	15	0.14		
02	140	26	0.60			06	30	0.14			20	05	0.09		
03	68	21	0.31			12	13	0.10			09	20	0.11		
04	69	33	0.31			10	21	0.12			02	36	0.14		
05	101	24	0.41			49	27	0.31			04	84	0.35		
06	74	21	0.30			28	38	0.26			09	44	0.22		
07	70	26	0.30			26	48	0.30			03	17	0.08		
08	50	42	0.28			18	18	0.15							
09	34	36	0.21			69	9	0.31							
10	23	34	0.17			42	9	0.20							
11	11	350	1.20			23	8	0.12							
12	01	90	0.34			16	25	0.16							
TOTAL	670	708				299	273				69	221			

TREINAMENTO REALIZADO NO PERÍODO JAN/DEZ - 1977

ESPECIALIZAÇÃO / MÊS

ÓRGÃO: ADM. CENTRAL

ÁREAS MESES	COMUTAÇÃO		TRANSMISSÃO		ENERGIA		REDES		TRÁFEGO		AD. GERAL		COMERCIAL		FINANCEIRA		TOTAL	
	FIS	FINANCEIRO	FIS	FINANC.	FIS	FINANC.	FIS	FINANC.	FIS	FINANC.	FIS	FINANC.	FIS	FINANC.	FIS	FINANC.	FIS	FINANCEIRO
JAN	04	60	-	-	-	-	03	36.924	-	-	-	-	-	-	-	-	07	36.984
FEV	08	14.905	-	-	01	3.755	-	-	-	-	04	40	-	-	-	-	13	18.700
MAR	04	80	-	-	01	1.943	-	-	-	-	09	54.940	-	-	-	-	14	56.963
ABR	01	9.570	01	3.085	-	-	10	5.023	-	-	25	13.670	01	10	-	-	38	31.358
MAI	-	-	-	-	01	1.920	-	-	-	-	26	89.941	-	-	16	8.135	43	99.996
JUN	01	14.507	-	-	02	260	-	-	-	06	27.850	02	20.220	07	33.110	18	95.947	
JUL	03	90.519	-	-	-	-	01	3.684	-	10	42.040	-	-	-	-	-	14	136.243
AGO	02	82.218	07	127.636	-	-	01	-	02	51.602	95	107.202	-	-	01	9.160	108	377.818
SET	03	54.629	03	5.250	-	-	-	-	-	-	54	26.548	-	-	-	-	60	86.427
OUT	-	-	05	39.858	03	1.558	06	3.305	01	11.024	03	150	-	-	03	45.765	21	101.660
NOV	02	42.166	01	17.098	-	-	-	-	-	-	13	80.529	04	18.584	-	-	20	158.377
DEZ	-	-	-	-	-	-	12	45	-	-	06	56.525	-	-	02	15.616	20	72.186
TOT	28	308.654	17	192.927	08	9.436	33	48.981	03	62.626	251	499.435	07	38.814	29	111.786	376	1.272.659

ANEXO VIIFUNCIONOGRAMA DO ÓRGÃO DE TREINAMENTO

ANEXO VIIIInformações referentes aos Serviços prestados:

- 1 - *Opinião do usuário com relação à qualidade do serviço oferecido pela Empresa.*

*A Empresa já realizou pesquisa de mercado neste sentido, obtendo uma resposta positiva, pois o consumidor em geral demonstrou estar satisfeito com os serviços recebidos, tendo sido ainda considerado melhores em relação aos demais serviços de utilidade pública da região.*

- 2 - *Grau de Suficiência no atendimento ao mercado*

*Os serviços são considerados suficientes de um modo geral no meio urbano e insuficiente no meio rural, havendo sido realizadas pesquisas neste aspecto.*

- 3 - *Em caso de insuficiência, causas determinantes*

*Apresentam-se como causas determinantes: problemas orçamentários, falta de apoio de setores competentes, restrições impostas pela Empresa líder do Grupo "holding."*

- 4 - *Possibilidade de expansão ou desenvolvimento nos serviços prestados.*

*O plano de expansão até 1983, prevê o aumento de 83.000 atualmente existentes para 140.000 terminais.*

- 5 - *Planos futuros com relação aos serviços*

*Basicamente referem-se ao desenvolvimento das telecomunicações no meio rural.*

- 6 - *Ôbices que se apresentam à execução dos planos*

*Controles orçamentários e de aplicações impedem a expansão da Empresa por iniciativa própria.*

- 7 - *Métodos de produção: ideais ou poderiam ser simplificados.*

*Os métodos podem ser considerados próximos do ideal, com grau de sofisticação elevado.*

A simplificação vem ocorrendo, com auxílio prestado Empresa líder, visando o maior grau de automatismo possível.

- 8 - Processos produtivos delineados por operação em documentos específicos ou não.

Estão todos delineados através de normas manuais e práticas de serviço.

- 9 - Existência ou não, de tempo padrão para as operações produtivas

Sim, conforme estabelecido nas práticas de serviço.

- 10 - Existência ou não, de estudos para racionalização dos métodos de produção.

Existem estudos, tanto em âmbito interno, quanto por parte da Empresa líder.

- 11 - Grau de utilização dos equipamentos atuais e planos de aquisição de novos equipamentos.

Existem planos para a aquisição de equipamentos para os próximos 5 anos, conforme necessidades determinadas.

ANEXO IXQUESTIONÁRIO TIPO AEntrevista à Direção da Empresa

- 19) Qual o seu conceito individual de Treinamento?
- 29) Qual o grau de importância que atribui a esta atividade?
- 39) Quais dos seguintes objetivos o SISTEMA DE TREINAMENTO da sua Empresa tem atingido, de um modo geral:
- a) Aumento da eficiência dos empregados e redução do tempo de realização dos trabalhos ( )
  - b) Aumento da produtividade e em decorrência redução dos custos de produção ( )
  - c) Redução dos acidentes de trabalho ( )
  - d) Melhor qualidade dos produtos (serviços) finais ( )
  - e) Melhor utilização de máquinas e equipamentos ( )
  - f) Maior fluxo de serviços ao consumidor ( )
  - g) Maior adequação da mão de obra, em todos os níveis, ao trabalho ( )
  - h) Mudanças palpáveis de atitudes e comportamentos ( )
  - i) Melhor relacionamento humano na Empresa ( )
  - j) Contribuição à auto-realização do indivíduo ( )
  - k) Outros - mencionar quais ( )
- 49) O TREINAMENTO em sua Empresa, vem de encontro:
- a) Às necessidades prioritárias do Empregado ( )
  - b) Às necessidades prioritárias da Organização ( )
  - c) Aos interesses de grupos ou órgãos específicos ( )
- 59) A Empresa mantém uma "Política Geral de Treinamento"?
- 69) Como esta Política é estabelecida e quem a define?
- 79) Que espécie de apoio a alta administração desta Empresa confere ao Órgão de Treinamento?
- 89) Você considera a atual posição na estrutura organizacional, as atribuições e autonomia do Órgão de Treinamento como ideais?

- 99) O que acha do Treinamento em Relações Humanas?  
Qual a sua importância em confronto com o Treinamento específico à função?
- 109) Em sua opinião que fatores motivacionais levam o Empregado a participar e aceitar os Treinamentos?
- 119) Existe uma coexistência pacífica entre o "Clima" ou "Cultura organizacional" de sua Empresa e as atividades de Treinamento? Explique.
- 129) Você acredita que o Treinamento seja passível de avaliação? Em caso afirmativo, de que modo pode-se avaliá-lo?
- a) Objetivamente ( )                      c) Quantitativamente ( )  
b) Subjetivamente ( )                      d) Qualitativamente ( )
- 139) Como a Empresa avalia os resultados do Treinamento?
- 149) Sugira outras maneiras de avaliar os resultados do Treinamento, a CURTO, MÉDIO e LONGO prazos.
- 159) Quais as implicações do atual sistema de recrutamento e seleção de pessoal desta Empresa, sobre as atividades de Treinamento?
- 169) Como você correlaciona a avaliação do desempenho com o Treinamento?
- 179) Você encara o Treinamento como um investimento ou despesa de pessoal? Justifique.
- 189) Que outras considerações gostaria de tecer com relação ao Treinamento?

QUESTIONÁRIO TIPO BEntrevista às Chefias

- 19) Qual o seu conceito individual de Treinamento?
- 29) Qual o grau de importância que atribui a esta atividade?
- 39) A política geral de Treinamento adotado pela Empresa, é de seu conhecimento?
- 49) Qual a sua participação (colaboração) na elaboração dos programas e no planejamento das atividades de Treinamento?
- 59) O relacionamento e as comunicações de seu órgão (seção, divisão ou depto) com o Órgão de Treinamento podem ser definidos como sendo:
- ÓTIMAS ( )                      BOAS ( )                      DEIXAM A DESEJAR ( )
- 69) Na sua opinião, como atual processo de Seleção de empregados adotado na Empresa, afeta todo o processo de Treinamento?
- 79) Seus subordinados recém admitidos recebem Treinamento de integração? Quem é responsável por este Treinamento inicial?
- 89) Seu pessoal conhece a Empresa e está integrado aos seus objetivos?
- 99) O Manual de Descrição de Funções é de conhecimento de seus subordinados?
- 109) No seu ponto de vista, quais dos problemas abaixo evidenciam tipicamente uma necessidade de Treinamento:
- a) Alta percentagem de repetição de trabalho ( )
- b) Desempenho deficiente ( )
- c) Turn-over elevado ( )
- d) Queixas e/ou reclamações dos usuários ( )
- e) Baixa produtividade ( )
- f) Altos índices de acidentes de trabalho ( )
- g) Presença de novas máquinas e equipamentos ( )
- h) Baixo moral ( )
- i) Problemas de relações humanas ( )
- j) Má supervisão ( )
- k) Mudança na estrutura organizacional ( )

- l) Novos empregados ou empregados transferidos ( )  
 m) Conflitos entre os empregados ou entre Deptos ( )  
 n) Comunicações deficientes ( )

- 119) Considera o Treinamento em relações humanas tão importante quanto o Treinamento de supervisão e o funcional? Por que?
- 129) Ao assumir o seu atual cargo de chefia, recebeu previamente Treinamento em Liderança, Chefia e Relações Humanas?
- 139) Seus subordinados demonstram grande interesse com relação ao Treinamento?
- 149) O Treinamento tem influência para a promoção do empregado?
- 159) O empregado tem oportunidade de manifestar o seu desejo de receber Treinamento em áreas específicas? Como faz?
- 169) Como você informa o Órgão de Treinamento das necessidades de Treinamento de seus subordinados?
- 179) As suas solicitações de Treinamento e a dos próprios empregados são aceitas de um modo geral?
- 189) Existem critérios para a escolha de empregados para Treinamento? Quais são eles?
- 199) Este processo de seleção tem lhe agradado, como também é aceito pelos empregados? Por que?
- 209) Você tem observado resultados concretos (refletindo melhoria no desempenho) dos cursos de Treinamento oferecidos pela empresa? Ou considera muitos deles desnecessários ou pró-forma?
- 219) Considerando a sua experiência real com seus subordinados, quais dos objetivos abaixo relacionados você acredita que o treinamento vem atingindo:
- a) Aumento da eficiência do empregado e redução do tempo de realização do trabalho ( )
- b) Aumento de produtividade e em decorrência, redução dos custos de produção ( )
- c) Redução dos acidentes de trabalho ( )
- d) Melhoria na qualidade dos produtos (serviços) finais ( )
- e) Melhor utilização de máquinas e equipamentos ( )

- f) *Maior fluxo de serviços ao consumidor* ( )
- g) *Melhor adequação da mão de obra* ( )
- h) *Mudanças de atitudes e comportamentos* ( )
- i) *Contribuição à auto-realização do empregado* ( )
- j) *Outras* ( ) - *mencionar quais:*

229) *Seus subordinados queixam-se que suas deficiências são motivadas por:*

- a) *Constantes inovações ou modificações nas rotinas do trabalho* ( )
- b) *Falta de Treinamento* ( )
- c) *Falta de instruções* ( )
- d) *Falta de orientação do supervisor* ( )
- e) *Falta de experiência anterior* ( )
- f) *Máquinas e equipamentos desconhecidos* ( )
- g) *Outros* ( ) - *mencionar quais:*

239) *Após o Treinamento, seus subordinados tem sido acompanhados em seu desempenho? Quem realiza este acompanhamento?*

249) *Qual a interrelação entre o Treinamento e a Avaliação de Desempenho?*

259) *Você encara o Treinamento como um INVESTIMENTO ou uma DESPESA de pessoal? Argumente.*

269) *Que outras considerações você gostaria de fazer com relação ao Treinamento?*

## ANEXO XI

QUESTIONÁRIO TIPO CEntrevista com os Responsáveis pelo Órgão de Treinamento

- 19) Qual o seu conceito individual de Treinamento?
- 29) Existe uma Política Geral de Treinamento, claramente definida pela Empresa?
- 39) Qual o apoio que a Alta Administração confere ao Treinamento?
- Define e prestigia a Política de Treinamento ( )
  - Promove um clima de recursos indispensáveis à efetivação das diretrizes traçadas ( )
  - Concede ao Órgão de Treinamento autoridade compatível com os objetivos que se propõe alcançar ( )
  - Cria dispositivos que facilitam o entrosamento do Órgão de Treinamento com as demais unidades administrativas ( )
  - Reconhece que o sucesso do Treinamento é função do prestígio e cooperação que lhe confere a direção da Empresa ( )
- 49) Quais as atribuições do Órgão de Treinamento que dirige?
- 59) De que modo o processo de seleção de pessoal e de avaliação de desempenho adotado pela Empresa, correlaciona-se com os Programas de Treinamentos desenvolvidos?
- 69) As atuais posição e autonomia do Órgão de Treinamento na Estrutura organizacional da Empresa são ideais para o pleno êxito de suas atribuições? Justifique.
- 79) Como se dá o relacionamento do Órgão de Treinamento com:
- A Presidência e Diretoria
  - O Órgão de Pessoal
  - Demais unidades administrativas da Empresa
- 89) Outros Órgãos da Empresa planejam e executam atividades de treinamento? Em caso afirmativo, o Órgão de Treinamento toma conhecimento?
- 99) Quais dos problemas abaixo evidenciam tipicamente uma Necessidade de Treinamento, para a sua Empresa:

- a) Alta percentagem de repetição de trabalho ( )
  - b) Desempenho deficiente ( )
  - c) Turn-over elevado ( )
  - d) Queixas e/ou reclamações dos usuários ( )
  - e) Baixa produtividade ( )
  - f) Altos índices de acidentes de trabalho ( )
  - g) Presença de novas máquinas e equipamentos ( )
  - h) Baixo moral ( )
  - i) Problemas de relações humanas ( )
  - j) Má supervisão ( )
  - k) Mudanças na estrutura da Organização ( )
  - l) Novos empregados ou empregados transferidos ( )
  - m) Conflitos entre pessoal ou Departamento ( )
  - n) Comunicações deficientes ( )
  - o) Tarefas incompatíveis às funções ( )
- 109) Como e quando é feito o Planejamento dos Programas de Treinamento? O Órgão de Treinamento tem orçamento próprio?
- 119) Como é feita a determinação das necessidades de Treinamento na Empresa? Quando é feito este levantamento?
- 129) Quais os critérios adotados para o estabelecimento das prioridades dos Programas de Treinamento?
- 139) Existe um tratamento especial, em se tratando de prioridades dado às áreas operacional, administrativa e ao próprio "Treinamento de Executivos"?
- 149) Quais os critérios para a escolha de empregados a serem treinados? O processo tem agradado aos empregados?
- 159) Existe uma interação lógica entre Treinamento e Plano de Carreira?
- 169) É constante a realização dos Programas de Treinamento ou são esporádicos, em função das necessidades imediatas?
- 179) Como são elaborados os programas e planos dos cursos de Treinamento? Quem participa da elaboração destes programas?
- 189) Como é feito o orçamento para cada programa?

- 199) O Órgão de Treinamento mantém um registro atualizado do pessoal já treinado?
- 209) Existe uma pesquisa de mercado relativa aos programas de formação e aperfeiçoamento de mão de obra? (Cadastro de oferta)
- 219) O Órgão de Treinamento mantém um cadastro de pessoal interno qualificado para ministrar cursos? Este pessoal é efetivamente utilizado? Ou dá preferência a pessoal estranho à Empresa?
- 229) Os empregados mostram-se interessados e motivados para o Treinamento? Existe um esquema motivacional antecedente aos cursos?
- 239) Relacione, em escala de importância, as principais fontes de resistência ao Treinamento.
- 249) No seu ponto de vista, que fatores motivam o empregado ao Treinamento?
- 259) Existe um tratamento distinto entre os programas de formação e os de desenvolvimento ou aperfeiçoamento de pessoal?
- 269) Numere, em escala de importância, as formas de Treinamento de que esta Empresa se utiliza:
- a) Treinamento em serviço, com supervisão ( )
  - b) Cursos de aperfeiçoamento - promovidos pela própria Empresa ( )
  - c) Cursos de aperfeiçoamento - promovidos por outras instituições ( )
  - d) Cursos de formação - promovidos pela Empresa ( )
  - e) Cursos de formação - promovidos por outras instituições ( )
  - f) Estágios em Empresas similares ( )
  - g) Treinamento integrado (parte no local de trabalho e parte fora) ( )
  - h) Treinamento no Exterior (Cursos, Estágios, etc) ( )
  - i) Outros - mencionar quais ( )
- 279) O pessoal recém admitido recebe Treinamento de integração e específico à função?

- 199) O Órgão de Treinamento mantém um registro atualizado do pessoal já treinado?
- 209) Existe uma pesquisa de mercado relativa aos programas de formação e aperfeiçoamento de mão de obra? (Cadastro de oferta)
- 219) O Órgão de Treinamento mantém um cadastro de pessoal interno qualificado para ministrar cursos? Este pessoal é efetivamente utilizado? Ou dá preferência a pessoal estranho à Empresa?
- 229) Os empregados mostram-se interessados e motivados para o Treinamento? Existe um esquema motivacional antecedente aos cursos?
- 239) Relacione, em escala de importância, as principais fontes de resistência ao Treinamento.
- 249) No seu ponto de vista, que fatores motivam o empregado ao Treinamento?
- 259) Existe um tratamento distinto entre os programas de formação e os de desenvolvimento ou aperfeiçoamento de pessoal?
- 269) Numere, em escala de importância, as formas de Treinamento de que esta Empresa se utiliza:
- a) Treinamento em serviço, com supervisão ( )
  - b) Cursos de aperfeiçoamento - promovidos pela própria Empresa ( )
  - c) Cursos de aperfeiçoamento - promovidos por outras instituições ( )
  - d) Cursos de formação - promovidos pela Empresa ( )
  - e) Cursos de formação - promovidos por outras instituições ( )
  - f) Estágios em Empresas similares ( )
  - g) Treinamento integrado (parte no local de trabalho e parte fora) ( )
  - h) Treinamento no Exterior (Cursos, Estágios, etc) ( )
  - i) Outros - mencionar quais ( )
- 279) O pessoal recém admitido recebe Treinamento de integração e específico à função?

- 289) Quais as técnicas de ensino mais empregadas nos cursos de Treinamento, desenvolvidos pela Empresa? (Numerar conforme o grau de utilização)
- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| a) Aulas expositivas ( )    | d) Estudo de caso ( )                      |
| b) Seminários ( )           | e) Situação simulada ( )<br>(ROLE PLAYING) |
| c) Instrução Programada ( ) | f) Treinamento de sensibilidade ( )        |
|                             | g) Outras ( )<br>mencionar quais:          |
- 299) Como é feita a avaliação dos cursos de Treinamento ministrados pela Empresa?
- 309) Esta avaliação coincide com a que é feita pelas instituições contratadas para desenvolverem programas de Treinamento?
- 319) Além deste tipo de avaliação imediata ou a curto prazo, quais as outras formas de avaliação utilizadas pela Empresa, para medir os resultados do Treinamento, a médio prazo?
- 329) Existe um "FEED-BACK" do treinando para com a Empresa?
- 339) O custo/benefício (retorno) dos programas de Treinamento é determinado? Em caso afirmativo, de que modo?
- 349) Você considera o Treinamento como um investimento ou despesa de pessoal? Justificar.
- 359) Gostaria de acrescentar mais alguma informação a respeito do assunto?

ANEXO XII

Prezado(a) Servidor(a)

Você foi selecionado ao acaso, através de uma tabela de números aleatórios, para participar desta pesquisa, correspondente ao conteúdo aplicado de uma dissertação, para obtenção do grau de mestre em Engenharia Industrial, pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Acredito em sua capacidade individual e lealdade ao responder as perguntas constantes do questionário em anexo.

Você não precisa identificar-se e se tiver dúvidas com relação as perguntas, consulte sua chefia imediata. Coloque no espaço reservado à escolaridade, exatamente o ano que está cursando ou o curso completo se já o concluiu.

Grata pela sua colaboração.

ANEXO XIII  
QUESTIONÁRIO TIPO I

Dirigido a uma amostra de pessoal treinado

- DADOS INICIAIS: 1 - Escolaridade:  
 2 - Departamento:  
 3 - Divisão:  
 4 - Cargo ou Função atual:  
 5 - Nº de Anos na atual função:  
 6 - Nº de Anos na Empresa:  
 7 - Outras funções que já desempenhou:

19) TREINAMENTO para você significa:

- a) Aumentar os seus conhecimentos gerais ( )  
 b) Melhorar a maneira de realizar o seu trabalho ( )  
 c) Melhorar o seu relacionamento com os colegas e superiores ( )  
 d) Melhorar o seu relacionamento com os clientes da Empresa ( ) (usuários)  
 e) Aumentar a sua produtividade ( )  
 f) Aumentar a sua remuneração ( )  
 g) Reduzir os acidentes de trabalho ( )  
 h) Uma atividade muito importante para a sua vida profissional ( )  
 i) Outras coisas tais como: (citar)

20) Quando você entrou para esta Empresa, recebeu um Treinamento inicial, mostrando-lhe como realizar o seu trabalho e conhecer o seu funcionamento e objetivos da Companhia?

( ) SIM ( ) NÃO

30) Quais os tipos de Treinamento de que você já participou nesta empresa?

- a) Treinamento em serviço, com supervisão ( )  
 b) Cursos promovidos pela Empresa ( )  
 c) Cursos promovidos por outras instituições ( )  
 d) Estágios em outras Empresas ( )  
 e) Treinamento Integrado: parte no local de trabalho e parte fora ( )

49) A produção (diária ou semanal) é realizada segundo um plano pré-estabelecido?

( ) SIM ( ) NÃO ( ) ALGUMAS VEZES

59) Existem padrões de tempo normal para as operações realizadas?

( ) SIM ( ) NÃO

69) Existe um "Manual de Funções"?

( ) SIM ( ) NÃO

79) Você conhece realmente este "Manual"?

( ) SIM ( ) NÃO

89) Foram estabelecidos "Índices de Produtividade" para os trabalhos e operações?

( ) SIM ( ) NÃO

99) Existem instruções para a realização dos trabalhos?

a) SIM ( ) c) VERBAIS ( )  
b) NÃO ( ) d) ESCRITAS ( )

109) Você tem tido oportunidade de manifestar o seu interesse em participar de algum(s) programa(s) de Treinamento?

( ) SIM ( ) NÃO

119) Como e a quem você manifesta seu interesse em ser Treinado?

1 - Verbalmente ( ) 2 - Por Escrito ( )  
a) Ao chefe de sua divisão ( ) c) Ao seu Diretor ( )  
b) Ao chefe do seu Depto ( ) d) Ao Órgão de Treinamento ( )

129) Você concorda com os critérios de escolha do pessoal a ser treinado? Por que?

139) Os cursos e outras formas de Treinamento de que você tem participado, realmente contribuíram para a melhor realização (desempenho) de seu trabalho e relacionamento com seus colegas?

Sim, contribuíram muito ( )

Contribuíram em parte ( )

Não Contribuíram ( )

149) Você tem sido acompanhado após a realização do Treinamento?

( ) SIM ( ) NÃO ( ) ALGUMAS VEZES

159) Em caso afirmativo, quem tem realizado este acompanhamento?

Seu Chefe ( )

Seu Supervisor ( )

O Órgão de Treinamento ( )

Outros ( )

169) O seu progresso e melhorias após Treinamento tem sido percebidos por seus superiores?

( ) SIM ( ) NÃO ( ) ALGUMAS VEZES

179) Você se sente realizado e contente com o seu desempenho em serviço?

( ) SIM ( ) NÃO ( ) PODIA MELHORAR

189) Você acha que suas deficiências com relação ao trabalho que realiza são motivadas porque:

a) Seu serviço nem sempre é o mesmo e as tarefas mudam muito ( )

b) Aparecem muito frequentemente novos equipamentos, materiais e ferramentas para você ( )

c) Falta de Treinamento ( )

d) Treinamento inadequado ( )

e) Falta de instrução e/ou orientação de seu chefe ou supervisor ( )

f) Falta de experiência anterior ( )

g) O ambiente de trabalho não permite o seu bom desempenho ( )

h) Outras causas - Citar quais:

199) Em sua opinião, o Treinamento é uma despesa para a Empresa ou um investimento que lhe trará lucros futuros?

209) Que outras considerações você gostaria de fazer com relação às atividades de Treinamento? (Ocupe o espaço para as sugestões).

ANEXO XIVQUESTIONÁRIO TIPO IIDirigido a uma amostra de pessoal treinadoDados Iniciais

Escolaridade \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_

Divisão \_\_\_\_\_

Cargo ou Função \_\_\_\_\_

Nº de anos na atual função \_\_\_\_\_

Nº de anos na Empresa \_\_\_\_\_

Outras funções que já desempenhou \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1º) O que você entende por Treinamento?

2º) Considera o Treinamento como uma atividade importante para a sua vida profissional? Justifique.

3º) Ao ser admitido pela Empresa, recebeu um treinamento de integração como também específico à função?

4º) Dentro da atual realidade da Empresa, o Treinamento vem assumindo o papel de uma atividade formativa ou somente de auto-desenvolvimento?

5º) Identifique os Tipos de Treinamento de que você já participou nesta Empresa:

a) Treinamento em serviço, com supervisão ( )

b) Cursos promovidos pela Empresa ( )

c) Cursos promovidos por outras instituições ( )

d) Estágios em Empresas similares ( )

e) Estágios em outras instituições ( )

f) Treinamento integrado ( )

g) Especialização ou Pós-Graduação em entidade de Ensino Superior ( )

h) Treinamento no Exterior ( )

- 69) Você considera adequados, os tipos de Treinamento a que foi submetido, em função das suas necessidades individuais?  
Em caso negativo, por que?
- 79) Você conhece realmente o Manual de Funções?
- 89) Além do Manual, existem instruções para a realização de seu trabalho?
- a) SIM ( )                      c) VERBAIS ( )  
b) NÃO ( )                      d) ESCRITAS ( )
- 99) Você tem tido oportunidade de transmitir à Empresa, as suas necessidades de Treinamento?
- a) SIM ( )                      c) ALGUMAS VEZES ( )  
b) NÃO ( )
- 109) Como você informa estas necessidades à Empresa?
- 119) Como gostaria que se desse este processo de informação?
- 129) Os critérios adotados pela Empresa, para selecionar o pessoal a ser treinado tem lhe agradado? Por que?
- 139) De um modo geral, que técnicas de ensino tem sido mais empregadas nos cursos que tem participado?
- a) Aulas expositivas com debates ( )  
b) Seminários ( )  
c) Instruções programadas ( )  
d) Estudo de caso ( )  
e) Situações simuladas (ROLE PLAYING) ( )  
f) Treinamento de sensibilidade ( )  
g) Outras (mencionar quais):
- 149) Que técnicas tem sido mais eficientes?
- 159) O Treinamento tem contribuído realmente para a melhoria de seu desempenho profissional e relacionamento humano para com seus colegas e chefia?
- 169) Como o seu aproveitamento após o Treinamento tem sido avaliado?
- a) Imediatamente após cursos ( )  
b) Algum tempo depois ( )  
c) A longo prazo

d) Não tem sido avaliado ( )

179) Você mantém um FEED-BACK constante, em função do Treinamento que realiza, para com a Empresa?

180) O seu progresso no desempenho funcional, em decorrência de Treinamentos recebidos, tem sido percebido por seus superiores e colegas?

199) Numere em escala de importância os motivos pelos quais você tem participado dos programas de Treinamento oferecidos pela Empresa:

a) Você não tem outra escolha, é obrigado a participar ( )

b) Você acredita realmente que aquele Treinamento fará com que melhore o seu desempenho profissional ( )

c) Participando você melhora a sua formação Técnico/Profissional ( )

d) Você considera uma necessidade para a sua auto-realização ( )

e) O certificado do curso é indispensável para o seu progresso profissional ( )

f) Participando você espera ser melhor remunerado na Empresa ( )

g) Outros:

209) Você tem notado que os grupos selecionados para participarem de um Treinamento Específico, quanto ao grau de formação individual tem se apresentado:

a) Bastante homogêneos ( )

b) Mais ou menos homogêneos ( )

c) Muito heterogêneos ( )

219) As suas deficiências com relação ao trabalho que realiza, são motivadas por:

a) Constantes inovações em suas tarefas ( )

b) Frequentemente surgem máquinas e equipamentos novos ( )

c) Falta de Treinamento ( )

d) Treinamento inadequado ( )

e) Falta de instrução e/ou orientação de seu chefe ( )

f) Falta de experiência anterior ( )

g) Ambiente de trabalho inadequado ao bom desempenho ( )

h) Outras causas - mencionar:

- 229) Após receber Treinamento, você tem encontrado obstáculos no seu ambiente de trabalho para por em prática o que adquiriu nos programas de Treinamento de que participou?
- a) SIM ( )                      b) NÃO ( )                      c) ALGUMAS VEZES ( )
- 239) Em caso afirmativo da resposta anterior, o que impediu (causas) a total aplicação dos conhecimentos adquiridos:
- a) O próprio ambiente de trabalho (falta de instrumentos adequados) ( )
- b) O clima ou a própria cultura organizacional ( )
- c) Seus colegas ( )
- d) Outras causas - mencionar:
- 249) Você acredita que o Treinamento deva ser uma atividade contínua, fazendo parte das atividades normais da Empresa? Justifique.
- 259) Em sua opinião o TREINAMENTO constitui-se em INVESTIMENTO ou Despesa de pessoal para a Empresa? Por que?
- 269) Que outras considerações você gostaria de fazer com relação ao Treinamento?



ANEXO XVI

## FORMULÁRIO DE LISTAGEM DOS DEZ PROBLEMAS PRIORITÁRIOS

<i>Nº DE ORDEM DO PROBLEMA</i>	<i>ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA</i>	<i>SUGESTÕES PARA O TREINAMENTO</i>
1º		
2º		
3º		
4º		
5º		
6º		
7º		
8º		
9º		
10º		



## ANEXO XVIII

## MODELO DE UM PLANO ESPECÍFICO DE TREINAMENTO

PLANO DE TREINAMENTO DE PESSOAL					
Denominação e nº do plano	Participantes	Nível	Espécie	Pré-requisitos necessários	Tipo de treinamento
		<input type="checkbox"/> Super. <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Primár.	<input type="checkbox"/> Form. <input type="checkbox"/> Aperf.		<input type="checkbox"/> De integração <input type="checkbox"/> Em serviço <input type="checkbox"/> Curso <input type="checkbox"/> Estágio <input type="checkbox"/> Especialização
Objetivos	Gerais				
	Específicos				
Justificativas					
Ent. Executora	Pessoal docente	Operação	Período	Previsão de despesas Cr\$	
				Pessoal	
				Material	
				Serviços	
				Encargos	
				TOTAL	

MODELO DE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO

CURSO:		COMPORTAMENTO TERMINAL DESEJADO						
OBJETIVOS GERAIS:								
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;">DURAÇÃO</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">CARGA HORÁRIA.....</td> <td style="padding: 5px;">PERÍODO:</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">.....</td> <td style="padding: 5px;">.....</td> </tr> </table>	DURAÇÃO		CARGA HORÁRIA.....	PERÍODO:	.....	.....		
DURAÇÃO								
CARGA HORÁRIA.....	PERÍODO:							
.....	.....							
CLIENTELA - PRÉ-REQUISITOS								
Nº DE PARTICIPANTES:	PRÉ-REQUISITOS:							
Nº DE TURMAS:								
MÉTODOS E TÉCNICAS ENSINO	MATERIAL DIDÁTICO							
EXECUÇÃO								
ÓRGÃO EXECUTOR:								
INSTRUTORES:								
LOCAL:								
UNIDADES:								
AVALIAÇÃO								
TIPOS:								
PERÍODOS:								

## ANEXO XX

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGO

## CARACTERÍSTICAS GERAIS DO CARGO

1 - IDENTIFICAÇÃO DO CARGO

Nome do Cargo:

Descrição sucinta do cargo:

Nº de Cargos idênticos:

Nº de Denominações do Cargo na Empresa:

Diretoria

Departamento

Serviço

Seção

Identidade do(s) analista(s)

Identidade das pessoas consultadas

Identidade das pessoas observadas

Data da realização da análise

Data de revisão da análise.

SITUAÇÃO DO CARGO NO ORGANOGAMA

2 - CAMINHO PROMOCIONAL

*Cargos que preparam para o cargo estudado:*

*Promoções possíveis a partir do cargo.*

*Mutações possíveis a partir do cargo.*

3 - RELAÇÕES DE TRABALHO

*(Precisar em cada caso a natureza das relações)*

RELAÇÕES HIERÁRQUICAS:

- *Superiores*

- *Inferiores*

RELAÇÕES FUNCIONAIS:

- *Outros serviços*

- *Assessoria*

RELAÇÕES COM O EXTERIOR:

- *Abastecedores*

- *Clientes*

- Pessoal de outras empresas.

4 - PLANO DO LOCAL DE TRABALHO

			0

ESCALA:

5 - CONDIÇÕES AMBIENTAIS

*Horários de Trabalho*

*Atmosfera*

*Deslocamentos*

*Posição*

*Esforços Físicos*

*Condições de Visão*

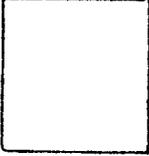
## ANEXO XXI

## MODELO DE UMA FICHA CADASTRAL DE INSTRUTOR DE TREINAMENTO

FICHA CADASTRAL DE INSTRUTOR DE TREINAMENTO	
1 - Número da Ficha	2 - Foto (2x2) <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 60px; margin: 10px auto;"></div>
3 - Identificação Pessoal:	
Nome:	
Data de Nascimento:	
Estado Civil:	
Residência :	
C.P.F. :	
4 - Identificação Funcional:	
INSTRUTOR INTERNO Cargo: Função: Órgão: Data de Admissão:	INSTRUTOR EXTERNO Agência ou Instituição: Especialidade:
5 - Formação Escolar:	
Grau de Escolaridade:	
Especialização:	
Pós-Graduação	
Outros:	
6 - Formação Profissional:	
Entidades:	
Experiência Profissional:	
7 - Participação como Instrutor em Treinamentos realizados pela Empresa	
Programas	Período de Realização

## ANEXO XXII

## MODELO DE UMA FICHA CADASTRAL DO EMPREGADO TREINADO

FICHA CADASTRAL DO EMPREGADO TREINADO					
1 - Número da Ficha			2 - Foto (2 x 2)		
					
3 - Identificação Pessoal					
Nome:					
Data de Nascimento:					
Estado Civil:					
Residência:					
4 - Identificação Funcional					
Data de Admissão:					
Cargo:					
Função:					
Órgão:					
Cargos Anteriores (na Empresa):					
Experiência Profissional:					
5 - Formação Escolar					
Escolaridade:					
Especialização					
Pós-Graduação:					
6 - Treinamentos recebidos anteriormente à Admissão					
1 -					
2 -					
3 -					
4 -					
5 -					
7 - Treinamentos realizados após a Admissão					
Tipo de treinamento	Local	Período	Duração	Entidade Executora	Observação
1 -					
2 -					
3 -					
4 -					
5 -					
6 -					
7 -					
8 -					
9 -					
10 -					

## FICHA CADASTRAL DE ENTIDADES QUE PROMOVEM O TREINAMENTO

<i>Ficha de Controle de Treinamentos Externos</i>	
Entidade Promotora: _____	
Endereço: _____	Fone _____
<b>1. Natureza do Treinamento</b>	
1.1. Tipo: _____	
1.2. Objetivo (ou assunto): _____	
1.3. Destinado a (categoria profissional): _____	
<b>2. Condições</b>	
2.1. Local de inscrição: _____	
2.2. Horário e prazo: _____	
2.3. Preço e condições de pagamento: _____	
2.4. Processo de seleção de candidatos: _____	
<b>3. Funcionamento</b>	
3.1. Período: _____	
3.2. Dias da semana: _____	
3.3. Horário: _____	
3.4. Total de reuniões: _____	
3.5. Local das reuniões: _____	
<b>4. Técnica de Ensino</b>	
4.1. Método de ensino: _____	
4.2. Material de ensino: _____	
4.3. Tipos de avaliação de resultados: _____	
4.4. Critérios de avaliação: _____	
<b>5. Resumo do Programa</b>	
<b>6. Breve Currículo do(s) Professor(es)</b>	
<b>7. Auditoria (*) e Avaliação</b>	

(\*) O responsável pelo Treinamento deverá incluir no roteiro de suas atividades periódicas as chamadas "visitas de auditoria" às diversas agências ou centros de treinamento, oportunidade em que procurará inteirar-se da idoneidade da direção desses estabelecimentos, da reputação e qualidade dos professores que ministram os treinamentos, das condições físicas do local de funcionamento das ações etc.