

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

GILSON MORAES

**DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO PARA O LEVANTAMENTO DE
NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE
RECURSOS HUMANOS**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2002

GILSON MORAES

**DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO PARA O LEVANTAMENTO DE
NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE
RECURSOS HUMANOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Professor Dr. Osmar Possamai

Florianópolis

2002

GILSON MORAES

**DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO PARA O LEVANTAMENTO DE
NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE
RECURSOS HUMANOS**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 3 de maio de 2002.

Profº Dr. Edson Pacheco Paladini
Coordenador do Programa

COMISSÃO EXAMINADORA

Profª. Ana Regina Aguiar Dutra, Drª.
Universidade Federal de Santa Catarina
Examinador

Profº. Osmar Possamai, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Profº. Dalvio Ferrari Tubino, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Examinadora

Aos meus pais, Santos (in memorian) e Aquilina, pelos importantes ensinamentos da vida.

À minha esposa, Neuza, pelo incentivo, apoio e compreensão constantes.

Às minhas filhas, Taise e Tamires, pois nos momentos mais difíceis me deram estímulo para continuar.

AGRADECIMENTOS

Ao concluir esta pesquisa é praticamente impossível citar nominalmente todos aqueles a quem gostaria de agradecer, seja pela ajuda direta ou pela simples menção de palavras de entusiasmo e encorajamento, as quais tanto contribuíram para que o objetivo final fosse alcançado. Dentre tantos:

Ao Profº. Dr. Osmar Possamai, pela paciência e apoio na orientação da produção deste estudo.

À Universidade Federal de Santa Catarina, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Convênio FUNCITEC/UFSC, e ao Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina, pela oportunidade de aperfeiçoar minha atuação como docente na formação de indivíduos mais comprometidos com o gerenciamento do conhecimento.

Treinar as pessoas é doar conhecimento e conhecimento é poder. Quando se oferece conhecimento às pessoas, doa-lhes poder. As pessoas conseguem construir mais quando são exigidas a construir. Quando isso acontece, elas se tornam pelo menos mais espertas do que eram alguns minutos antes.

(Diamond, 2000)

RESUMO

Este estudo trata do tema treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, destacando que as organizações somente serão bem sucedidas se souberem escolher a forma adequada de desenvolver seu potencial humano intelectual. Atualmente, a concepção de treinamento está evoluindo para o desenvolvimento de recursos humanos, pois “treinamento” está associado à idéia de formação e hábitos práticos de trabalho, com o objetivo de alterar o comportamento dos indivíduos, de uma situação de menor rendimento profissional para uma de maior eficácia, mobilizando e ajustando os vários mecanismos do ser humano, desde a ação motora até as operações mentais, enquanto que “desenvolvimento de pessoal” envolve o crescimento do indivíduo, tanto como pessoa, quanto como profissional. Corroborando com esta visão e em contribuição com o desenvolvimento do capital intelectual do Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina (CEFET/SC), esta pesquisa apresenta uma proposta de um Modelo para o Levantamento de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, considerando os fatores organizacionais motivação, habilidades administrativas, teoria comportamental e estrutura organizacional, os quais podem intervir num programa de treinamento, permitindo que a organização em estudo possa identificar seus pontos críticos e definir pela implantação de um programa de treinamento eficaz. Para tanto, esta pesquisa é classificada como bibliográfica, um estudo do tipo exploratório e qualitativo, que foi realizado com o corpo gerencial para um diagnóstico das necessidades de treinamento e a identificação do grau de compreensão gerencial quanto à necessidade de implantação de um programa de treinamento. Nos resultados pode-se constatar uma necessidade de aprofundar o tema em reuniões e palestras com a equipe diretiva da organização em estudo, para ratificar a importância da implantação de um programa de treinamento eficaz, em conjunto com a aplicação de ações administrativas sistematizadas, pois estes são elementos que contribuirão no sucesso organizacional e na capacitação do capital intelectual da mesma.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Treinamento e Desenvolvimento, Aprendizagem Organizacional.

ABSTRACT

This study deals with the subject of human resources training and development, detaching that the organizations will only be successful if they could choose the adequate form to develop its intellectual human potential. Currently, the conception of training is evolving for the development of human resources, therefore "training" is associated with the idea of formation and practical habits of work, with the objective to modify the behavior of the individuals, from a situation of lesser professional income for one of bigger effectiveness, mobilizing and adjusting the mechanisms of the human being, since the motor action until the mental operations, while that "staff developing" involves the growth of the individual, as much as person as professional. Corroborating with this vision and in contribution with the development of the intellectual capital of the Federal Center of Technological Education of Santa Catarina (CEFET/SC), this research presents a proposal of a Model for the Survey of Necessities of Training, taking in consideration the organization factors, such as motivation, administrative abilities, manning theory and organizacional structure, which can intervine in a training program, which will go to allow that the organization in study, can identify its critical points and define for the implantation of a program of efficient training. For in such a way, this research is classified as bibliographical and exploring, with qualitative approach, application of interviews with the managemental staff and a research pilot for a diagnosis of the necessities and to identify the degree of managemental understanding how much to the necessity of implantation of a training program. In the results is evidenced the necessity to set appointments meeting and to carry through lectures with the directive team of the organization in study, to ratify the importance of the implantation of a training program and development of human resources efficient, in set with the application of systemize administrative cases, therefore they are elements that will contribute in the organizacional success and the qualification of the intellectual capital of the organization.

Key-words: human resources; training and development; organization; now-how.

Lista de ilustrações

Figura 2.1: A organização e seu ambiente geral e operacional	44
Figura 4.1: Ciclo de vida dos dois tipos de conhecimento: tácito e explícito	65
Figura 5.1: Fluxo do processo de levantamento de necessidade de treinamento	97
Figura 6.1: Modelo de melhoria contínua	100
Quadro 4.1: Exemplos de perfis profissionais de diversos cargos	74
Quadro 5.1: Diferenças entre treinamento e desenvolvimento de recursos humanos	79
Quadro 5.2: Formas de análise das necessidades de treinamento	98

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização do Tema e Definição do Problema de Pesquisa	12
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 Justificativa e Relevância da Pesquisa	15
1.4 Delimitação do Estudo	16
1.5 Procedimentos Metodológicos	16
1.5.1 Descrição detalhada do estudo	16
1.6 Estrutura do Trabalho	17
2 REVISÃO DE LITERATURA	19
2.1 Os Fatores Organizacionais e o Programa de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos	19
2.1.1 Motivação	21
2.1.2 Habilidade administrativa	35
2.1.2.1 Habilidade técnica	36
2.1.2.2 Habilidade humana	36
2.1.2.3 Habilidade conceitual	37
2.1.2.4 Teoria comportamental	38
2.1.3 Estrutura organizacional	39
2.1.3.1 Determinantes da estrutura organizacional	41
2.1.3.2 O ambiente e a organização	43
2.1.3.3 O ambiente indireto (ou geral) e sua composição	44
3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	51
3.1 Aspectos Introdutórios	51
3.2 O Modelo de Peter Senge	54
3.3 As Disciplinas da Organização de Aprendizagem	55
3.3.1 Disciplina “domínio pessoal”	55
3.3.2 Disciplina “modelos mentais”	56

3.3.3	Disciplina “aprendizagem em equipe”	58
3.3.4	Disciplina “visão compartilhada”	58
3.3.5	Disciplina “pensamento sistêmico”	59
3.4	Importância das Disciplinas	60
4	GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	62
4.1	O Novo Perfil Profissional dentro do Processo de Globalização	69
5	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS NA ORGANIZAÇÃO	77
5.1	Conceituação de Treinamento e Desenvolvimento e suas Diferenças	77
5.2	Os Objetivos do Treinamento	81
5.3	Os Propósitos do Treinamento	82
5.4	A Transmissão de Informações	83
5.5	A Modificação de Atitudes	84
5.6	Programas de Treinamento	85
5.6.1	Os tipos de programas de treinamento	87
5.6.1.1	Treinamento de Orientação	88
5.6.1.2	Treinamento na ocupação	88
5.6.1.3	Treinamento fora da ocupação	89
5.7	Levantamento e Análise das Necessidades de Treinamento	90
5.7.1	Os tipos de análise	90
5.7.1.1	Análise organizacional	92
5.7.1.2	Análise de tarefas	93
5.7.1.3	Análise individual	94
6	PROPOSTA DE UM MODELO PARA O LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE DE TREINAMENTO	99
6.1	Descrição das Etapas do Modelo	101
6.1.1	Etapa 1: Análise Organizacional	101
6.1.2	Etapa 2: Análise de Tarefas	104
6.1.3	Etapa 3: Análise Individual	107
6.2	Aplicação e Análise do Modelo Proposto	112
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	115
7.1	Conclusões	115
7.2	Recomendações para Pesquisas Futuras	118

REFERÊNCIAS	119
APÊNDICES	123
Apêndice A: Modelo de questionário aplicado na organização	123
Apêndice A: Modelo de questionário aplicado no indivíduo	127
Apêndice A: Modelo de questionário aplicado na tarefa	129

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Tema e Definição do Problema de Pesquisa

O diferencial de uma organização passa pelo conjunto de seus recursos humanos, como um dos pontos fundamentais para o alcance do sucesso de seus negócios (produtos e serviços), e por isso, o ser humano organizacional passou a despertar nos dirigentes a necessidade da valorização do capital intelectual. Porém, uma organização que não se preocupa com os seus colaboradores, no que se refere ao fator “valorização”, não pode responder aos anseios dos consumidores no que se refere à qualidade de seus produtos e serviços.

Dentro da era da valorização e reconhecimento do potencial humano (a era dos que pensam e sentem), e do momento de perceber que os indivíduos são dotados de inteligência e com potencial, o qual, muitas vezes, precisa ser incentivado, para o despertar e/ou resgatar este reconhecimento. Estes mesmos indivíduos possuem expectativas profissionais e pessoais que nem sempre são atendidas pelas organizações e pela sociedade como um todo, mas são exigidos na contribuição positiva para o alcance dos objetivos delimitados pelas mesmas que, também, tem suas metas traçadas e quer alcançá-las de qualquer forma.

Diante disso, a organização deverá voltar-se para as atividades de desenvolvimento de recursos humanos, para que o processo de interação indivíduo-organização e vice-versa tenha sucesso e, conseqüentemente, a eficiência em seus negócios (produtos e serviços). Neste sentido, Castelli (1994, p.59) aponta que:

A qualidade, também, está nos indivíduos; eles fazem a diferença em qualquer organização. As novas tecnologias, as instalações e os equipamentos vêm depois; os colaboradores com suas habilidades, competências e atitudes, pertinentes e implicitamente motivados é que vão fazer a diferença.

Para Aquino (1980), a vinculação da Administração de Recursos Humanos ao quadro econômico da organização e aos seus objetivos sociais implica, também, no ajustamento das práticas de especialidade à filosofia da mesma, procurando sentir de perto em que está inserida. Desta forma, essa vinculação facilitará a implantação de um programa de treinamento pré-estabelecido.

Contudo, nem sempre as organizações têm a conscientização dos fatores que envolvem o treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, com seus aspectos motivacionais, comportamentais, estrutura organizacional, habilidades administrativas, necessidade de conhecimento, aprendizagem dentre outros. Assim, é preciso criar a cultura de participação, a gestão e disseminação do conhecimento necessário aos colaboradores, o diagnóstico das necessidades de treinamento e desenvolvimento, para que assim, as organizações possam alcançar suas metas.

Porém, para que uma organização cresça e inove precisa contar com um corpo profissional qualificado e integrado, cabendo ao programa de treinamento eficaz e direcionado mapear este caminho, pois no momento atual, cada vez mais, se enfatiza a contribuição dos recursos humanos para a eficácia organizacional.

Os profissionais devem ser considerados responsáveis pelo sucesso da organização que desenvolvem suas atividades. Mas, para que estes tenham uma nova postura em relação ao trabalho é preciso primeiro, que cada um conheça o negócio e as metas da organização e que estas devem aproveitar os conhecimentos, as experiências e as técnicas de seus colaboradores.

Devido ao processo de mudanças constantes, que caminha em direção a um modelo organizacional mais ágil e eficiente, buscando atender às necessidades da sociedade, que anseia por qualidade de produtos e serviços e com custos menores, as organizações precisam voltar-se para o atingimento de resultados, a melhoria da qualidade de serviços, e a satisfação do mercado consumidor.

Portanto, o desenvolvimento de um programa de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, que permita a flexibilização das organizações frente às constantes exigências do ambiente interno e externo, no qual está inserida, é um dos principais objetivos do dirigente organizacional, preocupado com a sobrevivência da organização, a médio e longo prazo, e a manutenção de seu capital intelectual.

Dentro desse contexto, assim ficaram as perguntas de pesquisa: As gerências estão capacitadas para a identificação dos fatores organizacionais que podem intervir no programa de treinamento? A participação dos colaboradores no programa de treinamento atende as suas expectativas, no que se refere à valorização de suas habilidades e competências?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver e propor um Modelo para o Levantamento de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, para o Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina (CEFET/SC).

1.2.1 Objetivos específicos

Em termos específicos, o estudo tem o intuito de alcançar os seguintes resultados:

- 1) Estabelecer os fatores que podem influenciar no comportamento individual e organizacional, os quais deverão fazer parte do programa de treinamento de uma organização.
- 2) Estabelecer elementos pertinentes à análise organizacional, análise da tarefa e análise individual.

- 3) Estabelecer o perfil profissional adequado no processo de seleção de pessoal, em atendimento às exigências das organizações;
- 4) Disseminar a cultura de gestão do conhecimento, possibilitando o processo da troca de informação e à aprendizagem organizacional.
- 5) Aplicar e avaliar o modelo proposto (diagnóstico do levantamento das necessidades de treinamento).

1.3 Justificativa e Relevância da Pesquisa

Ao ser identificado o programa correto de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos para uma organização, apresenta-se a possibilidade de diagnosticar suas possibilidades de adaptação às exigências do ambiente, o que, em última análise, irá determinar suas condições de sobrevivência.

Contudo, na maioria das organizações os programas de treinamento não constituem fator de desenvolvimento de recursos humanos, pois somente visam adaptar o colaborador às necessidades e às práticas da organização e desconsiderando, geralmente, os valores, as aspirações ou os interesses dos colaboradores, os quais são fatores importantes na formulação dos objetivos organizacionais.

Desta forma, a avaliação e o estudo dos resultados fornecidos pelo programa de treinamento e desenvolvimento profissional poderão possibilitar aos gestores os ajustes necessários neste, com a finalidade de aumentar as contribuições e reduzir as possíveis falhas. Na realização desses ajustes, os gestores poderão, ainda, proporcionar um aumento da satisfação dos colaboradores em seu ambiente de trabalho, intensificando os relacionamentos interpessoais, provocando significativo aumento na produtividade, como também, a motivação para a capacitação contínua de todos os colaboradores.

Portanto, este estudo é relevante na medida em que possibilita à organização visualizar o que deve levar em consideração e a necessidade quando for implantar um programa de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos

e, com isso, este será referencial na tomada de decisão do corpo diretivo da organização.

Esta pesquisa tem como base a experiência do pesquisador frente à Gerência de Recursos Humanos do CEFET/SC, e na atividade docente realizada no mesmo órgão.

1.4 Delimitação do Estudo

Este estudo se concentra em desenvolver e propor um Modelo para o Levantamento de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos no CEFET/SC, instalado em Florianópolis, Estado de Santa Catarina.

1.5 Procedimentos Metodológicos

1.5.1 Descrição Detalhada do Estudo

A pesquisa tem um caráter pragmático, sendo um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, onde o objetivo é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. (GIL, *apud* SILVA e MENEZES, 2001, p.21). Diante do exposto, a seguir, uma descrição do estudo dá uma visão dos passos adotados para o alcance dos objetivos delimitados.

Inicialmente buscou-se, uma revisão de literatura acerca do tema, para uma melhor compreensão do objeto de estudo. Este tipo de pesquisa “é elaborada a partir de material já publicado, constituído, principalmente, de livros, artigos de periódicos e, atualmente, com material disponibilizado na Internet”, bem como, as legislações pertinentes. As palavras-chave utilizadas são “treinamento e desenvolvimento”, “recursos humanos”, “fatores organizacionais”, “valorização profissional”, “perfil profissional”, “gestão de conhecimento”, “aprendizagem organizacional”. (GIL *apud* SILVA e MENEZES, 2001, p.21).

Em seguida, a pesquisa ficou definida como exploratória, por que visa descobrir a funcionalidade e importância do programa de treinamento dentro de uma organização. Quanto à natureza das variáveis pesquisadas esta pesquisa se mostra com abordagem qualitativa, pois procura medir quão satisfatório e receptivo é um programa de treinamento. (MATTAR, 1997, p.81).

Finalmente, a forma utilizada para a coleta de dados foi por aplicação de entrevistas, observações e a experiência do pesquisador frente à Gerência de Recursos Humanos do local objeto de estudo.

A definição da população-alvo contou com a colaboração do Coordenador de Capacitação, o Responsável da Área de Treinamento, e os Gerentes das cinco Diretorias do CEFET/SC.

Com o desenvolvimento do Modelo proposto, o passo seguinte foi fazer um diagnóstico das necessidades de treinamento e analisar os dados coletados.

1.6 Estrutura do Trabalho

Este trabalho de pesquisa está dividido em sete capítulos, sendo que o primeiro capítulo apresenta na Introdução a Delimitação do Tema e Definição da Problemática, os Objetivos, a Justificativa e Relevância da Pesquisa, a Delimitação do Estudo e a estrutura do Trabalho.

Os capítulos 2, 3, 4 e 5 fazem parte da Revisão de Literatura, sendo que inicialmente, no segundo capítulo apresenta-se um conjunto de conceitos fundamentais para contextualizar as questões referentes aos fatores: motivação, habilidades administrativas, teoria comportamental e estrutura organizacional. Em seguida, no terceiro capítulo são discutidas algumas pontuações teóricas sobre aprendizagem organizacional, apresentando um estudo sobre o modelo de Peter Senge. Após, no quarto capítulo busca-se demonstrar o quanto é fundamental a gestão do conhecimento na organização, demonstrando quais os tipos de conhecimento existentes e a descrição do perfil do profissional do futuro. E por fim, no quinto capítulo apresenta conceitos fundamentais sobre treinamento e

desenvolvimento de recursos humanos, como base para o atendimento das expectativas empresariais e a capacitação do profissional.

No sexto capítulo apresenta-se uma proposta de Modelo para o Levantamento de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, com as orientações quanto à sua aplicação e uma análise dos dados coletados no diagnóstico.

Finalizando, no sétimo capítulo são apresentadas as Conclusões e as Recomendações para Pesquisas Futuras.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Os Fatores Organizacionais e o Programa de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Com a chegada do novo milênio depara-se com grandes transformações, oportunidades e desafios no mundo dos negócios, e por isso as teorias e técnicas de recursos humanos devem evoluir junto à realidade do mercado. Porém, o tema “recursos humanos” é complexo e de grande importância, já que se trata de estudar o ser humano.

Fatores como as inovações das novas tecnologias; a competitividade; a velocidade e abrangência da comunicação; a globalização trazendo um processo de interação entre os países; e, a queda das barreiras físicas – com os avanços dos transportes e a instalação de redes virtuais – facilitando o acesso às ofertas de trabalho nos mais diversos setores, faz com que para a sobrevivência de cada organização seja necessário uma adaptação às novas mudanças.

A competitividade não se restringe aos mercados de consumidores, mas sim, a todos os processos da cadeia produtiva, incluindo aí, a área de recursos humanos. Diante disso, é fundamental que a organização esteja engajada em um programa de treinamento e desenvolvimento, pois os investimentos no desenvolvimento de recursos humanos devem constituir uma das preocupações mais prementes de toda organização que deseja progredir. Hoje, o maior recurso presente em qualquer organização são os colaboradores, já que eles desempenham o papel funcional e institucional que mantém a mesma e, sendo assim, deve se aprimorar continuamente e capacitar seus colaboradores, pois estes são o elemento dinamizador do processo administrativo e a fonte de inovação e desenvolvimento.

Contudo, se faz necessário um processo de evolução e sinergia entre os grupos, ultrapassando a fase de conhecimento mútuo, contribuindo para uma relação profissional e de confiança entre seus colaboradores. Assim, têm-se de um lado os colaboradores (crescimento profissional) e de outro está a organização (tentando preservar estes colaboradores, oferecendo-lhes condições por meio de seus programas internos).

Porém, é importante, também, levantar as possíveis técnicas de treinamento e desenvolvimento existentes, que alguns teóricos ressaltam, para fins e entender o processo e para que se possa implantar um modelo de treinamento e desenvolvimento que atenda às necessidades da organização. O treinamento tem papel fundamental para todo e qualquer ramo organizacional, atuando na motivação e integração de seus colaboradores e gestores. “Quando se está liderando um time multifuncional é importante saber o que motiva seus membros, o que eles valorizam, e o que eles esperam de você.” (Wall Street Journal, 1993 *apud* SKORE e KIELY, 1994). Os autores apontam, ainda, que os colaboradores realmente esperam da organização, é que o treinamento e/ou orientação ajude-os na execução eficaz das suas atividades.

Diante disso, a qualidade do treinamento é fundamental para a organização, mas não somente como fator motivacional para a produção e a integração e o convívio entre os colaboradores. É importante, também, manter uma perspectiva inovadora e recicladora da funcionalidade dos processos dentro das organizações incluindo, especificamente, o processo de treinamento e desenvolvimento.

Sendo assim, devido ao ambiente cada vez mais evoluído e ao crescimento constante do mercado, o acompanhamento contínuo da eficiência das funções e os processos existentes nas organizações, se torna necessário e oportuno investir-se sempre em pesquisas que efetivamente contribuam, ou para o abandono de certas funções que não apresentam nenhum retorno à organização, ou ainda, para a confirmação da necessidade de manter e renovar as funções que reforçam as mesmas.

Diante do exposto, no item a seguir, são destacados quatro fatores organizacionais que podem intervir num programa de treinamento e

desenvolvimento de recursos humanos eficiente: motivação, habilidades administrativas, teoria comportamental, e estrutura organizacional.

2.1.1 Motivação

Discutir sobre motivação organizacional vem se tornando obrigatório na administração atual. A competitividade faz com que, cada vez, mais as organizações busquem otimizar seus resultados e estes para serem excepcionais só aparecem quando os indivíduos que fazem parte do processo produtivo e criativo têm motivação genuína. É uma questão de estratégia, que é necessária se for considerado que os objetivos organizacionais somente serão alcançados com a produção de colaboradores motivados e satisfeitos.

A busca pela qualidade dos produtos ou serviços está embasada em dois elementos fundamentais, que é a participação e o envolvimento do indivíduo. Sem esta participação “não se obtém a produção da qualidade e, no máximo, pode-se conseguir ações fiscalizadoras isoladas de escasso resultado prático.” (PALADINI, 1990, p.99). Além do fator “motivação”, o autor destaca, também, o fator “competência”, sendo que “com o primeiro o indivíduo se conscientiza, e com o segundo não tem elementos práticos para a obtenção da qualidade.” (PALADINI, 1990, p.99).

Os problemas organizacionais surgiram com o advento da Revolução Industrial no século XIX, quando do desenvolvimento de novas tecnologias, teares mecânicos, máquinas a vapor e de fiação concentrando grande quantidade de matéria-prima, aumentando consideravelmente o número de colaboradores nas fábricas e deixando de lado o sistema doméstico, onde a produção se dava em pequenas propriedades. Diante disso surgiram movimentos que tinham o objetivo de estudar as relações humanas no trabalho.

O Movimento da Teoria Clássica emergiu o pensamento do *homo economicus*, onde os valores do homem são tidos, previamente, como econômicos, tendo como idéia principal uma divisão do trabalho, com alto grau de centralização de decisões e a determinação de uma única forma de executar o trabalho e cujo

principal incentivo é o ganho monetário. Assim, a organização passa a ser considerada como uma entidade produtiva, cujos resultados podem variar profundamente segundo o modo como é desenvolvida a atividade de administração e em função dos sistemas de organização que são adotados. Entretanto, esta visão não se afigura suficiente e adequada para explicar o comportamento humano no trabalho, uma vez que estudos posteriores negaram uma boa parte de suas premissas básicas, principalmente, aquela de que o incentivo monetário pode até satisfazer as necessidades do colaborador, mas não é um fator capaz de motivar os indivíduos na busca de uma maior produtividade, sendo a motivação humana muito mais complexa do que se supunha.

Opondo-se a idéia da Teoria citada acima, surge a Teoria de Relações Humanas, cuja idéia principal é a figura do *homo social*, onde o indivíduo é apresentado como um ser, cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas simples e todo ele é condicionado pelo sistema social, possui necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto-realização. Os princípios básicos desta Teoria foram delineados com a experiência de Hawthorne feita por Elton Mayo, em 1932. São eles:

- a) a integração social define o nível de produção: ao contrário do que a Teoria Clássica afirmava, o nível de produção não é determinado pela capacidade física do colaborador, mas pelo engajamento do mesmo no seu ambiente de trabalho;
- b) comportamento social: os colaboradores não agem ou reagem como indivíduos isolados, mas como membros de grupos formais ou informais;
- c) o homem social: o grupo no qual o colaborador está inserido dita regras e normas, que são respeitadas por aqueles que prezam as relações amistosas daquele grupo;
- d) grupos informais: são aqueles que se formam independentemente da estrutura formal da organização, os quais têm uma dinâmica própria que vai sendo assimilada pelos seus participantes;

- e) as relações humanas: os indivíduos colaboradores interagem dentro dos grupos trocando experiências, confrontando valores e colaborando uns com os outros, com a pretensão de serem bem aceitos, participar e se ajustar a outros grupos ou indivíduos. Desta forma, entender a dinâmica das relações humanas é um dos passos para um administrador que deseja motivar seus colaboradores;
- f) ênfase no conteúdo do cargo: os colaboradores produzem menos quando suas tarefas são muito maçantes ou repetitivas. Portanto, uma atividade participativa aumenta o moral dos mesmos; e,
- g) ênfase nos aspectos emocionais: estes passaram a ter importância muito maior depois do surgimento da Teoria das Relações Humanas.

Sendo assim, com a experiência de Hawthorne, Mayo salienta que o processo material não foi acompanhado do desenvolvimento de uma forma de trabalho participativa e cooperativa, embora os avanços tecnológicos se fizessem presentes e o trabalhador encarar seu trabalho como um “mau” necessário.

Contraopondo-se a estas escolas surge a Teoria Behaviorista, sendo que a principal importância desta está no rompimento com as idéias da Teoria de Administração Científica e a Teoria de Relações Humanas, isto é, passando a ver a organização como um sistema cooperativo racional. A idéia principal é que o homem administrativo tem a capacidade de compreender os conhecimentos de eventos futuros, as probabilidades, o conhecimento de alternativas e as conseqüências destas.

Somando a este pensamento, desponta o Movimento Estruturalista, onde surge a figura do homem organizacional, que depende da organização para nascer, viver e morrer; tem um papel definido para desempenhar e executar tarefas; e, o conflito dos grupos é o grande elemento propulsor do desenvolvimento quando bem gerenciado. Dá ênfase especial entre a organização formal e informal e, dessa forma, o rendimento do indivíduo está estreitamente ligado ao interesse que tem pelo trabalho e os objetivos do grupo. Assim, na origem desses interesses podem existir motivos diferentes, dosados harmonicamente ou com predominância de algum, de acordo com o temperamento individual e a educação recebida.

Dessa forma, cada Movimento trouxe suas contribuições para cada época, e estudaram o comportamento do homem e a maneira como estes são incentivados pelas organizações. Pode-se ressaltar que, apesar de terem surgido em momentos diferentes, cada novo Movimento procurou embasar-se nos anteriores.

No que se refere o fator “motivação”, este data da Antigüidade a inquietação e o questionamento acerca do tema. Aristóteles já dedicava seu tempo a analisar que fatores motivam o homem e influenciam seu comportamento. Segundo o filósofo a maioria dos homens acredita que este fator supremo é a felicidade e consideram que viver bem e ser bem sucedido equivalem a ser feliz.

A motivação aparece na década de 50 como tema fundamental da Teoria Comportamental. Paralelamente surgem abordagens como “o homem é um animal complexo dotado de necessidades organizadas em níveis de hierarquia de importância e influência”, que foi apontada por McGregor (1957 *apud* PALADINI, 1990, p.101). O autor enfatiza, ainda, que a necessidade não-satisfeita direciona o comportamento, portanto, a motivação é regida pelas necessidades não-satisfeitas. Sendo assim, ao longo da história, a motivação apresentou basicamente três abordagens:

- 1) o medo não motiva (Abordagem clássica);
- 2) a satisfação das necessidades (não é elemento motivador, assim que uma necessidade é satisfeita a motivação acaba);
- 3) a automotivação dos indivíduos, com a conscientização, envolvimento e a busca do auto-aperfeiçoamento (Abordagem Participativa, na qual os indivíduos se motivam por se sentirem participantes do processo).

Muitos séculos depois, atualmente, a motivação continua sendo uma das grandes preocupações dos empresários e dos gestores, desde que Elton Mayo se deu conta da existência da organização informal dentro das organizações e pressupôs que a produtividade não decorria apenas da qualidade técnica e da eficiência dos processos, mas também, da atitude do colaborador em relação às tarefas que lhes eram solicitadas. Mas, como motivar os indivíduo?

Através da análise das Teorias Comportamental e Motivacional chega-se à conclusão de que a motivação é uma força que se encontra no interior de cada indivíduo e nenhum pode motivar o outro. Cada um tem suas aspirações pessoais, objetivos, preferências, características de personalidade, talentos e habilidades - sendo único e ímpar - e a cognição humana é o fator determinante desta individualidade.

O indivíduo possui diversas características que não se mostram aparentes para a sua organização. Os seus objetivos, anseios, significado e importância que dá ao trabalho, desejos, valores, preferências e sentimentos que compõem o indivíduo estão presentes e são determinantes para todas as suas ações, inclusive na organização, além de servir de base e parâmetro para a sua motivação. Esta envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestado por meio do exercício das tarefas e das atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. É um processo que governa escolhas entre comportamentos e uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações mais importantes, e geralmente, é empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção etc.

É o objetivo que se imagina possuído pelos outros e que em geral contamos encontrar em alguma meta imediata e notória, como ambição de dinheiro, desejo de segurança ou esforço para ter prestígio. No entanto, as metas que os indivíduos parecem lutar ao serem analisadas, freqüentemente, são apenas os meios de alcançar uma outra meta mais fundamental. Sendo assim, a riqueza, a segurança, a posição elevada e todas as demais metas, que supomos ser a "causa" do comportamento humano, não passam de instrumentos de que se serve o indivíduo para atingir seu verdadeiro objetivo - ter personalidade própria.

A maior motivação é tornar real a idéia que a pessoa faz de si mesma, isto é, viver de maneira mais apropriada ao respectivo papel preferido, ser tratado de modo correspondente à categoria que mais deseja possuir e obter a recompensa que atinja o nível que o indivíduo considere equivalente às suas aptidões. Se há uma característica humana generalizada, deve ser o hábito de todos procurarem, de maneira desajeitada e imperfeita, seguir o conselho que Polonius deu ao filho: "Acima de tudo sejas honesto contigo mesmo".

A motivação pode ser definida como uma força que move alguém para um objetivo, sendo que esta força vem de dentro do indivíduo e se um objetivo está definido de maneira que o torne importante para um indivíduo, esse irá buscá-lo. (BROCKAS e BROCKAS, 1994).

Na visão de Chiavenato (1994), a motivação está contida dentro das próprias pessoas, mas de certa forma pode receber, também, influência por fontes externas. É o que Caravantes (1997) chama de motivação intrínseca (interna) e a motivação extrínseca (externa), sendo que as duas devem se complementar através do trabalho gerencial.

Na luta pela sua subsistência o homem se põe em contato direto uns com os outros, nas diferentes formas de competição. Corroborando com esta idéia, Lopes (1985) aponta que a motivação é um fator importante num ambiente de trabalho e precisa ser positivamente estimulada, pois aumentará a capacidade do indivíduo para a execução das atividades, que dependem do sucesso ou fracasso da organização. A virtude e o saber são que constituem a motivação mais alta e, para isso, as organizações são preciso que atendam as exigências como justiça, ética, reconhecimento de trabalho bem executado, respeito e equidade, progresso de acordo com o mérito e o desempenho, estímulos para desenvolvimento pessoal, profissional e social.

Porém, o indivíduo não é motivado por alguém. Se alguém receber uma ordem do tipo “motive os seus colaboradores”, provavelmente sairá dialogando com seus botões sobre a melhor forma de cumprir tal missão e ficará espantado com o número incontável de soluções que lhe ocorrerão à mente. O processo de motivação humana é infinito, flutuante e complexo. O instinto e inconsciente foram adicionados à explicação da natureza e causas da motivação, sendo que o instinto o homem nem sempre age ou comporta de maneira lógica e o amor, inveja, ódio, ciúme, curiosidade, simpatia, antipatia, imitação, sociabilidade e empatia são elementos básicos que motivam o ser humano, e o inconsciente somente numa parte é consciente, o resto encontra-se escondido sob a superfície, descobrindo-se que o homem parece-se com um *iceberg*. (FREUD *apud* LOPES, 1985, p.2).

Durante muito tempo, pensou-se que os objetivos motivacionais fossem genéricos como mostram seus principais estudiosos. Acreditava-se que as pessoas buscavam seqüencialmente determinados objetivos, isto é, tão logo tivessem

atingido alguns deles, partiriam necessariamente à busca de outros, também já previsíveis, porém, descobria-se que há objetivos que não são propriamente perseguidos, mas são condições que asseguram a insatisfação das pessoas num grau de desconforto mínimo, e que outros são realmente perseguidos e, quando encontrados, de fato trazem muita satisfação ao indivíduo, sendo que Herzberg (1973) denominou-os, respectivamente, de fatores higiênicos e motivacionais.

Berelson e Steiner (*apud* LOPES, 1985, p.3-10) apontam que cada indivíduo tem sua própria concepção ou que seja motivação, e que em todas as definições existem palavras que usualmente são encontradas como: desejos, aspirações, metas, objetivos, estímulos, impulsos e necessidades. Necessidades/estímulos ou impulsos/objetivos consiste num ciclo de três elementos interdependentes e em permanente estado de interação no processo motivacional. Necessidade surge sempre num estado de desequilíbrio fisiológico ou psicológico, ou seja, de deficiência. Estímulos surgem a fim de aliviar necessidade e impulso é uma deficiência com direção, eles são orientados para a ação, constituindo o processo motivacional. Objetivos são definidos como qualquer coisa que alivia a necessidade e reduz o estímulo ou impulso. Complementando o conceito, os autores enfatizam que “como todas as condições de esforço ou desempenho interno, descritas como aspirações, desejos, estímulos e impulsos [...]” (BERELSON e STEINER *apud* LOPES, 1985, p.3-10).

Segundo Lida (1997), “a motivação está relacionada com a decisão de realizar um trabalho.”

Já, Pieron (*apud* Dejours, 1994) definiu motivação como “fator psicológico que predispõe o indivíduo, animal ou humano, a realizar certas ações ou atender a certos fins.”

Para Lodi (1986) os fatores facilitativos do bom funcionamento organizacional são: cooperação (relacionamento e ajustamento humanos); proteção (do ser humano e da organização); inovação (idéias criativas para o aperfeiçoamento do trabalho do trabalho e da organização em geral); auto-aperfeiçoamento (estímulo pela organização e pelo próprio indivíduo); e, atitudes favoráveis (para o próprio indivíduo e para sua organização).

Já, os fatores mais freqüentes geradores de insatisfação, segundo Lodi (1986), é a política da organização e o seu estilo administrativo, seguido pela ordem de menor freqüência, a natureza da supervisão direta, o salário, o ambiente entre as pessoas e as condições de trabalho. O salário é citado como um fator de higiene, pois cria insatisfação quando as condições são vistas de modo desfavorável.

Para Herzberg (1973), os fatores que geram motivação nos indivíduos não são somente a manutenção e a melhoria dos fatores de higiene, mas também, através da obtenção de atitudes mais positivas no trabalho entre subordinados e superiores, que objetivam aumentar o desempenho das organizações.

Caravantes (1997) aponta que num mundo caracterizado por um processo de mudança, onde as mudanças organizacionais são necessárias para que as organizações se mantenham no mercado, mais do que nunca se necessita do potencial criativo, o homem deve ser considerado o centro das atenções - o ponto de partida.

Para Spitzer (1997) os colaboradores de hoje são diferentes das gerações anteriores, eles são mais exigentes, mais céticos, mais individualistas, menos leais, menos dispostos de sacrificar suas vidas em prol a organização e mais facilmente desviados do trabalho, são mais eles e menos as organizações. A nova geração quer ser tratada pela gerência como colaboradora, e não subordinada, quer participar do planejamento organizacional, quer recompensas baseadas no desempenho, e não o mesmo salário que recebe outro funcionário só porque vem trabalhar todos os dias.

Chiavenato (1994) enfatiza que uma das principais responsabilidades gerenciais é a influência gerencial sobre os colaboradores, que exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano. Todo colaborador motivado torna-se mais produtivo e melhor. O autor aponta que há dois tipos de fatores que influenciam a motivação dos colaboradores: um positivo (motivador) e outro negativo (desmotivador). A abordagem de supermotivação é reduzir os desmotivadores e acrescentar motivadores nas organizações. Um dos fatos desmotivadores é quando os colaboradores se vêem excluídos de decisões importantes relacionados ao planejamento e a produção, recebendo pouquíssimas informações, reuniões, monótonas como também recebendo pouquíssimo *feedback*

positivo, essas influências desmotivadoras geram em impacto negativo em troca do tratamento benevolente. A nova geração de colaboradores está buscando as recompensas não monetárias, mas um maior envolvimento, liberdade, responsabilidade, realização e significado, são mais valorizados.

Esses motivadores são muitos menos dispendiosos e muito mais eficazes - do que os incentivos tradicionais oferecidos atualmente pela maioria das organizações. O impacto desses motivadores é, maioria das vezes tão drásticos que os colaboradores aparentemente passivos e letárgicos ganham energia e vitalidade que nem eles esperariam ter em relação ao trabalho. (SPITZER, 1997, p.28).

É muito importante que suas abordagens de remuneração supermotivadora tenham o impacto motivacional, sem aumento de custo e preferivelmente com uma redução do custo total. Para isso, Chiavenato (1994) cita algumas diretrizes que toda a organização deve planejar cuidadosamente, certificar-se de que os desmotivadores sejam abordados, começar devagar, fornecer um pacote básico de remuneração justo, enfatizar a remuneração baseada no desempenho, recompensar os comportamentos e resultados corretos, certificar-se de que a ligação entre desempenho e recompensas é altamente visível, nunca recompensar o mau desempenho, remunerar imediatamente, usar uma variedade de recompensas, garantir a eficácia em termos de custos, manter a simplicidade, envolver os colaboradores e garantir a justiça.

Outra questão importante refere-se ao fato de que uma organização é um agregado de diferentes públicos internos, com diferentes interesses, posturas profissionais, modo de ver a vida, a organização, o trabalho, o mundo, não mais se pode imaginar a organização como uma entidade apenas uniformizadora de conceitos e valores, já que ela está sob a permanente influência das complexidades da própria vida social externa, ou seja, a organização é um microcosmo, que reproduz internamente o amálgama social do contexto mais amplo em que se situa. (OLIVEIRA, 1995, p.37).

Contudo, não se pretende discutir nenhuma dessas Teorias em particular, mas tentar um novo enfoque, mais em termos de como se passa a psicodinâmica interna motivacional, do que em termos de levantar os tipos de objetivos perseguidos pelos indivíduos. Os estudos atuais da Psicologia, pelo fato de se terem refinado mais em termos de pesquisa das diferenças individuais, mostram que essa tarefa

seria praticamente impossível, pois o ser humano é bastante complexo e ter-se-ia que trabalhar com um número impraticável de variáveis, bem como não se poderia dimensioná-las corretamente para que se esgotasse de maneira científica a realidade de vivência do homem.

O assunto não comporta, portanto, uma quantificação, bem como uma qualificação rigorosa e exatamente científica, mas muito da observação do comportamento dos indivíduos pode ser utilizado para explicar alguns aspectos interessantes sobre o tema. Não se pode fazer uma estimativa de quando se conseguirá abranger devidamente todo o problema, mas é possível compreender o comportamento motivacional, pelo menos se se pensar em termos das surpresas que no dia-a-dia os chefes e os supervisores têm ao lidar com seus subordinados.

Diante disso, as organizações e/ou os administradores não podem motivar os seus colaboradores, podem apenas descobrir-lhes as necessidades e proporcionar-lhes condições para a sua satisfação. A partir daí surge, então, uma nova questão: como a gestão motivacional pode ser aplicada para que os indivíduos percebam que as condições que lhes são proporcionadas permitem a satisfação das suas carências? Uma das respostas é que o administrador eficaz deve, primeiramente, apreender conceitos consagrados sobre as necessidades humanas e a evolução histórica destas descobertas. Então, torna-se fundamental que a partir dos pressupostos administrativos, o gestor seja capaz de reconhecer as necessidades intrínsecas de seus subordinados e influenciar o ambiente que os cerca, de maneira a produzir um clima altamente motivacional – chamada de gestão motivacional.

Segundo Stoner (1985), a motivação é o que causa, canaliza e sustenta o comportamento humano. Portanto, não é possível compreender as relações com e entre os indivíduos sem um mínimo de conhecimento da motivação de seu comportamento. Este se orienta para a concretização de determinadas metas e objetivos, com o fim de satisfazer certas necessidades. Assim, motivação é o impulso de um indivíduo para agir, porque assim ele deseja. (WILLIAM, 1983).

Este comportamento humano é basicamente guiado pela satisfação de necessidades. O estudo da motivação passa pelo reconhecimento da existência das necessidades do ser humano. A motivação é o estímulo gerado a partir de uma necessidade a ser satisfeita e que requer uma ação para que o objetivo seja

alcançado. Dessa forma, quando uma necessidade é satisfeita, ela passa a não ser mais um fator de estímulo e surge, então, uma outra necessidade para preencher o lugar daquela, e assim por diante.

Sendo assim, pode-se constatar que os indivíduos são completamente diferentes entre si no que se tange à motivação, pois as necessidades humanas que induzem e motivam o comportamento dos indivíduos variam para cada um. Para Gibson (1988), a motivação está relacionada com a direção do comportamento, pois através dele pode-se verificar quais os valores, crenças e outros aspectos são considerados pelos indivíduos colaboradores e a partir daí começar a motivá-los.

Na visão de Hergberg (1973), o termo motivação engloba os sentimentos de realização, crescimento e reconhecimento profissional, que se manifestam no exercício de tarefas que oferecem suficiente desafio e significado para o colaborador. Sua contribuição se fixa no enriquecimento das tarefas como uma maneira de motivar o trabalho e consiste num constante aprimoramento do cargo, substituindo as tarefas mais simples por mais complexas, oferecendo-lhes condições de desafio e de satisfação profissional.

A tarefa, em si mesma, pode ser um fator de motivação. Assim, é preciso que as tarefas possibilitem desafios, pois são os fatores que provocam efeitos duradouros, gerando satisfação pelos resultados obtidos. Portanto, como as tarefas rotineiras levam ao empobrecimento, há o enriquecimento das mesmas, através dos desafios, da criatividade e da responsabilidade consentida, tornando-se um fator de permanente motivação. (HERGBERG, 1973).

O homem motivado, como decorrência não só de chefias conscientizadas para os problemas, como da própria organização funcionando como meio estimulador, representa a condição especial para o desenvolvimento da organização. Então, criar um ambiente favorável, no qual o indivíduo é motivado a dar o melhor de si, a aprender a aumentar o seu grau de conhecimento e de habilidades e a dar sugestões de como o seu próprio trabalho pode ser mais bem executado é, essencialmente, uma responsabilidade da gerência superior.

Segundo Bergamini (1993), motivação é função tipicamente pessoal, uma força propulsora que tem suas fontes, freqüentemente, escondidas no interior de cada indivíduo, onde o grau de satisfação ou insatisfação é parte da gama de

sentimentos. A autora esclarece, ainda, que quando os fatores determinantes do comportamento partem do meio ambiente, o que se pode observar é denominado de mobilização. Isto é, um indivíduo somente se sente motivado quando alguma expectativa interna puder ser atendida e, sendo assim, cabe aos dirigentes organizacionais descobrirem qual o objetivo de seus colaboradores, pois é este que dará origem à motivação de cada um. Porém, quando desaparece a variável externa, cessa a motivação em enquanto não é satisfeita uma necessidade interna, o processo motivacional continua em andamento.

Entretanto, o homem não é motivado exclusivamente pelas recompensas salariais no ambiente laboral, ou seja, há outros fatores, tais como a aceitação do grupo, a auto-realização e o auto-aperfeiçoamento, os quais fazem com que o indivíduo se energize procurando realizar bem suas tarefas. Neste sentido, Chedaux (*apud* CHIAVENATO, 1987, p.185) enfatiza que:

O trabalhador americano vem sendo cada vez mais valorizado, quer pelo seu nível de educação, quer pelo seu salário, ao mesmo tempo, vão se degradando as suas funções, pela extensão e intensificação da automação e por uma organização cada vez mais precisa e detalhada. As conseqüências são duplas: de um lado temos o desestímulo à produtividade, devido à crise de motivações, e de outro lado o subemprego do capital humano; no plano político tem o mal-estar de hoje e talvez a revolta de amanhã.

A energização é outro fator que aumenta o nível de motivação de um grupo, onde passam a acontecer relações de troca de energia ou, ainda, nas relações onde todos ganham. O trabalho em equipe é fundamental para a implantação de melhorias nos processos e no ambiente de trabalho, com a participação do indivíduo em grupos, tornando seu trabalho mais agradável e prazeroso. “Uma vez energizado, o patrimônio humano da organização provoca o aumento de competitividade, através da qualidade obtida nas suas tarefas e decisões gerenciais.” (CASTRO, 1993, p.74). Esta motivação provoca a energização de um dado grupo, gerando o que se chama de “sinergia” e através dos valores do grupo, uma situação é diagnosticada e analisada, com a finalidade de que seja encontrada a solução para a mesma. Desse modo, num segundo momento, todo o ciclo se repete, partindo do estímulo, ou seja, do resultado positivo alcançado anteriormente. Desta forma, dentro da organização se encontra a “motivação

econômica”, que consiste na qualidade e quantidade de produção e a “motivação social”, que está voltada para a satisfação das necessidades de seus componentes.

A Teoria das Relações Humanas constatou a existência de determinadas necessidades fundamentais, as quais podem mudar o comportamento dos indivíduos, sendo que esses são motivados a satisfazer qualquer necessidade que seja dominante para eles, em determinado momento. Para Maslow (*apud* BALCÃO e CORDEIRO, 1975), a motivação humana é vista em termos de uma hierarquia de cinco necessidades:

- 1) Necessidades Fisiológicas: é o nível básico da hierarquia das necessidades - vitais para a sobrevivência do indivíduo (por exemplo, alimentação, moradia etc.), que uma vez satisfeitas, o mesmo se motiva por outras, de nível imediatamente superior.
- 2) Necessidade de Segurança: no que se refere à importância da preservação e de preocupação com o futuro (por exemplo, a segurança no emprego e a liberdade do medo ou de ameaça). Muitas organizações modernas oferecem planos de saúde, seguros de vida, de acidente e aposentadoria, pois entendem que o colaborador preocupado com sua estabilidade e com o bem-estar de seus familiares não pode se concentrar no seu trabalho.
- 3) Necessidade Social: satisfeitas as necessidades anteriores o indivíduo se volta para as necessidades sociais passando a ter o desejo de manter contato com outros indivíduos, de participar de vários grupos e de ser aceito pelos mesmos (amor, afeição, participação e contato humano). Corroborando com Maslow, Coradi (1985) aponta que essa necessidade tem sido satisfeita em menor grau, devido à dispersão da família e a velocidade com que as transformações acontecem atualmente.
- 4) Necessidade de Autoconfiança e Estima: o indivíduo, quando consegue se inserir socialmente, volta a se estimar e se fazer respeitar, e também, aos outros (autoconfiança, auto-respeito, realização e respeito dos outros). Complementando McGregor (1966) enfatiza que o indivíduo procura, indefinidamente, satisfazer essas necessidades,

cada vez mais, na medida em que se tornam importantes para ele, pois a maioria somente está preocupada em demonstrar status, poder, autoridade, valorizando, sobremaneira, os imperativos sociais.

- 5) Necessidades de Auto-Realização: é a culminação de todas as necessidades humanas, em todos os níveis, pois somente poderá voltar-se para esta quando as mais básicas forem atendidas (desenvolvimento, realização pessoal, potencial etc.). Neste sentido, McClelland (1961) aponta que a importância da auto-realização é a necessidade que o indivíduo tem de pôr a prova os seus limites e de fazer um bom trabalho, procurando mudar sua vida, colocando-se em situações competitivas, estipulando metas para si mesmo, mas somente aquelas que são realistas e realizáveis.

Diante disso, na visão de McGregor (1973), o homem é um animal complexo e dotado de necessidades, isto é, assim que uma necessidade é satisfeita, logo surge outra em seu lugar, dentro de um processo contínuo, que não tem fim. Sendo assim, faz-se necessário uma humanização do ambiente de trabalho, tornando-o com um clima organizacional participativo, receptivo ao inter-relacionamento cordial, cooperativo em todos os níveis, propício e estimulador do crescimento individual, tanto profissional, como humano. Ao se motivar os colaboradores, a organização gera atitudes e, através dela, ações que modificam o comportamento do grupo e a cultura organizacional.

Diante do exposto, pode-se verificar a complexidade e a dificuldade da tarefa de motivar o indivíduo na organização, pois há inúmeras variáveis interna e externamente, que influenciam, constantemente, a motivação de todos os membros de uma organização. Portanto, esta deve ter em mente, que os valores estão presentes em todos os seus colaboradores, pois quando o indivíduo realiza uma tarefa com motivação pode-se dizer que crescem, espontaneamente, as possibilidades de que o trabalho seja alcançado de forma efetiva, pois estando identificado com este resultado o empenho e o entusiasmo o levará a superar as suas próprias dificuldades.

Entretanto, Archer (1978) conclui que ninguém é capaz de motivar outro indivíduo, mas sim, satisfazer ou contrariar as necessidades do mesmo. isto por que

possui um sistema único que é representado por seus níveis físico e emocional, portanto, a sua motivação depende da sua satisfação em todos os níveis. A motivação pode ser entendida como uma inclinação para uma ação orientada para o atendimento de uma necessidade. Assim, para se motivar um indivíduo é preciso estar motivado, ter metas claras e específicas, que o faça ir além dos próprios limites.

Sendo assim, embora não exista um consenso sobre o significado, cada vez mais têm feito grandes esforços com programas para motivar os colaboradores, devido à baixa qualidade de produtos, de atendimento e de absenteísmo. De nada adianta as organizações terem um sistema de qualidade, com tecnologia de ponta e profissionais qualificados, se o processo de motivação de cada um não promover a interação da equipe.

2.1.2 Habilidade administrativa

Nos dias atuais é fundamental a participação e o envolvimento dos indivíduos no meio de mudanças organizacionais constantes por que passam as organizações. Diante disso, para que obtenham resultados satisfatórios precisam que seus colaboradores tenham conhecimento de suas habilidades e dificuldades, para que possam visualizar suas qualidades e limitações que ainda precisam ser desenvolvidas e trabalhadas.

Neste sentido, Katz (1974) identifica três habilidades básicas: 1) técnica (o conhecimento especializado, as normas, os procedimentos expressos na capacitação profissional); 2) humana (a capacidade de relacionamento interpessoal e grupal); e, 3) conceitual (a compreensão da organização como realidade grupal).

Segundo Boog (1994), estas habilidades, podem ser agrupadas em três blocos:

2.1.2.1 Habilidade técnica

A Habilidade Técnica compreende conhecimento especializado, aptidão analítica dentro da especialidade e facilidade no uso dos instrumentos e técnicas de cada tarefa, especialmente naquela que envolva métodos, processos e procedimentos técnicos. Representam o conhecimento específico normalmente associadas à área funcional. Isto é:

- na área de produção: conhecimentos dos métodos, processos, insumos e materiais;
- nos recursos humanos: conhecimento da legislação trabalhista, cargos e salários, métodos de avaliação, entrevistas;
- na economia: conhecimento do mercado de ações, bolsa de valores;

O desenvolvimento da habilidade técnica deve merecer atenção especial dos programas de treinamento procurando oferecer uma base sólida apoiada nos princípios, estruturas e processos, juntamente com a prática e experiência durante as quais o colaborador é observado e orientado;

2.1.2.2 Habilidade humana

A Habilidade Humana representa as habilidades que se deve ter no trato com os pares e a forma de trabalharem em equipe. Desta forma, disso dependerá o alcance dos resultados, uma vez que os mesmos são atingidos através do grupo, sendo necessário motivá-los individualmente ou em equipe e valorizá-los como seres humanos, antes de colaboradores.

O indivíduo dotado de grande habilidade humana tem consciência de suas próprias atitudes, opiniões e convicções acerca dos outros, aceitando opiniões, percepções e convicções diferentes das suas, sendo suficientemente hábil para compreender a colocação do que este quer dizer com palavras e atos.

2.1.2.3 Habilidade conceitual

A Habilidade Conceitual representa a necessidade de se ter uma visão do todo, a capacidade de conhecer a organização de um modo geral, compreender como as partes se inter-relacionam, e como uma mudança em qualquer parte pode afetar toda uma organização. Dependendo da posição que o colaborador ocupa dentro da organização, uma habilidade sobressai mais que a outra, porém, a competência depende do treinamento e dos processos de educação.

Segundo Boog (1994) é necessário frisar - por exemplo - que o gerente começa sua carreira dando grande ênfase às habilidades técnica e humana, e na medida em que vai ascendendo profissionalmente, vai dando menor importância à habilidade técnica e maior importância à habilidade conceitual.

Vergara (1991) coloca que, hoje, pode-se contar com uma visão de liderança organizacional, não como simplesmente qualidade inata ou questão de estilo, mas sim, como de habilidades que podem ser aprendidas e desenvolvidas. O aprendizado e o desenvolvimento se dão através da busca do autoconhecimento, do conhecimento da natureza humana, de fatores motivacionais, de expectativas individuais e de formas de comunicação, do conhecimento da vida organizacional e dos fatores ambientais externos que afetam a organização.

Sendo o ser humano o elemento-chave para o funcionamento de um processo de produção, justifica-se a preocupação em desenvolvê-lo. Neste sentido, o treinamento possibilita uma ampliação de consciência do envolvido, ou seja, o desenvolvimento de suas potencialidades e ao mesmo tempo a aplicação dos conhecimentos nas suas atividades diárias.

Segundo Yamada (*apud* CAMPOS, 1995, p.159), “o desenvolvimento das habilidades do ser humano pode ser alcançado por meio de três formas: treinamento em grupo, treinamento no trabalho, e autodesenvolvimento.” Contudo, o programa de treinamento e desenvolvimento de uma organização deve despertar, primeiramente, o interesse dos colaboradores, pois de nada adiantará ter um programa que não desafie o público-alvo, motivando-o e estimulando-o à aprendizagem, e num segundo momento, incitá-los ao autodesenvolvimento.

O treinamento possibilita mudanças de comportamento, na medida em que o indivíduo compreenda melhor o processo em que está inserido e, conseqüentemente, se sinta mais participante. Esta participação faz com que o mesmo se motive e tenha necessidade de contribuir mais com o desempenho de suas atividades, visando o crescimento da organização e a sua auto-realização.

Assim, deve existir uma preocupação primordial das organizações com a questão de treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, com intuito de que eles possam melhorar o resultado de seus trabalhos mediante o aprimoramento de seus conhecimentos, de suas atitudes e de suas habilidades.

2.1.2.4 Teoria comportamental

O comportamento humano foi enfatizado pela Teoria Behaviorista, na idéia de que os homens se comportam racionalmente apenas em relação a um conjunto de dados característicos de determinada situação.

Para Fontes (1979), um dos elementos mais importantes para a avaliação do treinamento é o comportamento dos colaboradores após o curso. Alguns fatores podem influenciar o comportamento dos mesmos, e dentre eles estão: os de ordem ambiental, organizacional ou individual. Assim, se for possível observar cuidadosamente o comportamento humano de um ponto de vista objetivo e chegar a compreendê-lo pelo que é, poder-se-á adotar uma ação mais sensata.

Uma organização é composta por indivíduos que desempenham várias funções operacionais, táticas e estratégicas. Assim, a forma como cada um encara as suas responsabilidades e como desenvolve suas habilidades é influenciada pela Psicologia, ou seja, levando-se em conta seus valores e suas crenças. Diante disso, se faz necessário que as organizações tenham conhecimento do comportamento de seus colaboradores, a fim de proporcionar-lhes um treinamento ideal para cada cargo, pois o comportamento se orienta para a concretização de determinadas metas e objetivos, com o fim de satisfazer determinadas necessidades. Assim, a Teoria Comportamental é aquela que melhor enfatiza a motivação, pois para estudar o comportamento organizacional baseia-se no comportamento individual, onde se faz necessário o estudo da motivação humana.

A vida das organizações é influenciada pelos indivíduos que a integram e reciprocamente influenciam outros grupos de indivíduos. Muito raramente uma organização se baseará nas mudanças de comportamento para medir a eficiência de seu programa de treinamento. Aqueles que possibilitam a mensuração do comportamento, geralmente limitam-se a objetivos muito específicos, especialmente os referentes a aperfeiçoamentos de habilidades ou técnicas.

As organizações devem estar preparadas para mudar o comportamento de seus colaboradores, na medida em que elas mesmas se modificam. Aquelas assumem novos valores, que são novamente mudados com a dinâmica do mercado e que exige a mudança do comportamento desses, a mudança de valores, de cultura, de convicções e de crenças.

Assim, as organizações ao implantarem uma política de treinamento, deverão levar em conta a mudança de comportamento de seus colaboradores e a sua própria cultura organizacional. Diante disso, qualquer análise feita no âmbito organizacional que enfatize o comportamento deverá ser levado em consideração a estrutura organizacional no qual este comportamento se manifeste.

2.1.3 Estrutura organizacional

Definir estrutura organizacional é explicitar o modo como ocorre a inter-relação entre os vários indivíduos de uma organização e a sua relação com o ambiente no qual estão inseridos, de modo que se configurem as ações em direção à consecução de seu objetivo.

A estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos e estratégia estabelecidos, ou seja, esta é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela organização. Neste sentido, segundo Stoner (1985), a estrutura organizacional pode ser analisada com base em cinco elementos:

- 1) Especialização de Atividades: especificação de tarefas individuais ou de grupos em toda a organização e à agregação dessas tarefas em unidades de trabalho;

- 2) Padronização de Atividades: procedimento adotado pela organização para garantir a previsibilidade de suas atividades, ou seja, padronizar e tornar uniforme e coerente;
- 3) Coordenação de Atividades: integração das funções das subunidades da organização. Segundo Henry Mintezberg (1995), estas facilitam a coordenação das atividades, especialmente nas organizações com padrões de trabalho que não sejam complicados;
- 4) Centralização e Descentralização de Decisões: localização do poder de decisão. Numa organização cuja estrutura é centralizada, as decisões são tomadas em nível elevado pelos altos administradores, e nas organizações cuja estrutura é descentralizada, o poder de decisão é disperso por mais indivíduos, em níveis administrativos intermediários ou mais baixos;
- 5) Tamanho da Unidade de Trabalho: pelo quantitativo de colaboradores que a organização possui, uma definição um pouco mais elaborada. Segundo Vasconcellos e Hemsley (1989), inclui os elementos da estrutura, podendo esta ser definida a partir do modo como se dá a distribuição de autoridade.

Sendo assim, as atividades, desde os níveis mais baixos, até a alta administração são claramente especificadas, bem como, a forma como um sistema de comunicação é delineado, a fim de permitir a realização das atividades e o exercício da autoridade competente, por cada colaborador da organização, na busca do objetivo organizacional.

A estrutura de uma organização deve refletir a forma como a autoridade e as atividades são distribuídas, bem como é feita a comunicação, com o intuito de atingir os objetivos organizacionais. Então, é a ordenação e agrupamentos de atividades e recursos, visando os resultados pré-estabelecidos.

Para Hall (1984) a estrutura organizacional busca, em primeiro lugar realizar produtos e atingir metas organizacionais; em segundo lugar minimizar ou ao menos regulamentar as influências individuais sobre as organizações; e, em terceiro

lugar a estrutura é o contexto onde o poder é exercido e onde são tomadas decisões e onde são executadas as atividades das organizações.

Chiavenato (1987) aponta que as estruturas organizacionais podem ser estudadas sob o ponto de vista de quatro características principais, que interagem entre si e são interdependentes. São elas:

- 1) Diferenciação: divisão do trabalho em departamentos ou subsistemas;
- 2) Formalização: existência de regras e regulamentos;
- 3) Centralização: localização e distribuição de autoridade;
- 4) Integração: meios de coordenação.

Ainda na visão de Chiavenato (1997), estas características variam e provocam uma grande diversidade de estruturas organizacionais, razão pela qual não existem duas organizações com estruturas iguais. Desta forma, estas são o resultado da influência de vários fatores sobre uma estrutura organizacional, agindo sobre ela e lhe conferindo mobilidade.

No item a seguir, buscar-se-á detalhar as características da estrutura e os fatores que a condicionam, pois estas poderão intervir nos programas de treinamento e desenvolvimento.

2.1.3.1 Determinantes da estrutura organizacional

Qualquer nova atividade que envolva o ser humano e dele requeira a participação ou confiança, deve começar por uma fase de sensibilização que o incentive a conhecer e enfrentar um novo modelo de ação. Assim, quando a organização pensar em treinar um colaborador ou um grupo deles, faz-se necessário fazê-los compreender quais os determinantes da estrutura organizacional.

Entende-se que o principal fator determinante de uma estrutura organizacional é a forma como se dá esta inter-relação: a) a organização e os indivíduos que nela trabalham; b) as relações interpessoais entre todos os seus membros (pares); e, c) as relações entre organização e ambiente no qual está

inserida. Assim, não é difícil deduzir que existem elementos que determinam estas relações e, portanto, determinam a formação da própria estrutura organizacional.

Para Stoner (1985), os administradores estruturam suas organizações em nível de seus objetivos, recursos e ambientes internos e externos, listando quatro elementos principais dessa estrutura, quais sejam:

- 1) Estratégia e Estrutura Organizacional: a estratégia determinará como as linhas de autoridade e os canais de comunicação serão estabelecidos entre os vários administradores e as diversas unidades;
- 2) Tecnologia como Determinante da Estrutura: dependendo a tecnologia que a organização utiliza para fabricação de seu produto, também influenciam a forma pela qual ela é estruturada, podendo envolver altos ou baixos graus de padronização e especialização de atividades de trabalho, mecanismos de coordenação, nível de decisões e tamanho das unidades. Para Hall (1984), o conceito de tecnologia vai além do equipamento ou maquinaria utilizados na produção, consideram todos os aspectos de se realizar alguma coisa. Já, Chiavenato (1987) coloca que a tecnologia utilizada pela organização para cumprir seus objetivos passa a definir sua estrutura. Assim, as posições e órgãos são definidos dentro da estrutura organizacional em razão das suas exigências em termos de tecnologia. De uma maneira geral, é grande a preocupação com o impacto da tecnologia nas organizações, pois a mesma poderá afetar a estruturas dessas organizações;
- 3) Pessoal como Determinante da Estrutura: os administradores quando tomam decisões precisam levar em conta as capacidades e atitudes dos colaboradores e sua necessidade de trabalhar uns com os outros. A estrutura da organização é influenciada pelo pessoal externo, pois a mesma tem que possibilitar um relacionamento habitual com clientes e fornecedores;
- 4) Tamanho e Estrutura: o tamanho da organização bem como de suas unidades também influenciam na sua estrutura organizacional, pois na medida em que a organização cresce, ela terá que descentralizar suas atividades. Kimberly (*apud* HALL, 1984, p.39) apresenta quatro

componentes para analisar o fator tamanho: capacidade física; pessoal disponível; insumos e produtos organizacionais; e recursos distintos disponíveis para uma organização sob a forma de riqueza ou de bens líquidos.

Neste sentido, Mahoney et al. (*apud* HALL, 1984) relatam que estas se relacionam com o tamanho da unidade que é supervisionada. No entanto, estes autores defendem, ainda, que o fator tamanho não deve ser desconsiderado ao dizer que “esses dados não sugerem que o tamanho seja pouco importante, mas antes, que outros fatores além dele devem ser considerados para que se compreenda a estrutura”. (MAHONEY et al. *apud* HALL, 1984, p.44). Portanto, o fator tamanho é uma variável dependente. A organização mais estruturadas, com um maior grau de especialização, formalização e controle de desempenho de papéis, simplesmente precisam empregar uma força de trabalho maior do que aquelas menos especializadas.

2.1.3.2 O ambiente e a organização

As organizações estão sendo cada vez mais influenciadas pelo ambiente no qual estão inseridas, pois este exige delas relações diretas e constantes. No ambiente externo a exigência é por meio de seus clientes, fornecedores, órgãos, acionistas, concorrentes, órgãos públicos, fazendo com que muitas delas tenham que melhorar a qualidade de seus produtos/serviços, diminuir a poluição e dar segurança a seus colaboradores.

Neste sentido, Hall (1984) comenta que a verdade provavelmente se encontra em algum ponto entre esses dois extremos: organização influencia ambiente e vice-versa, cada qual em seu momento. É possível que uma organização passe de uma posição à outra, ganhando ou perdendo poder no ambiente, conforme demonstra a Figura 2.1 a seguir.

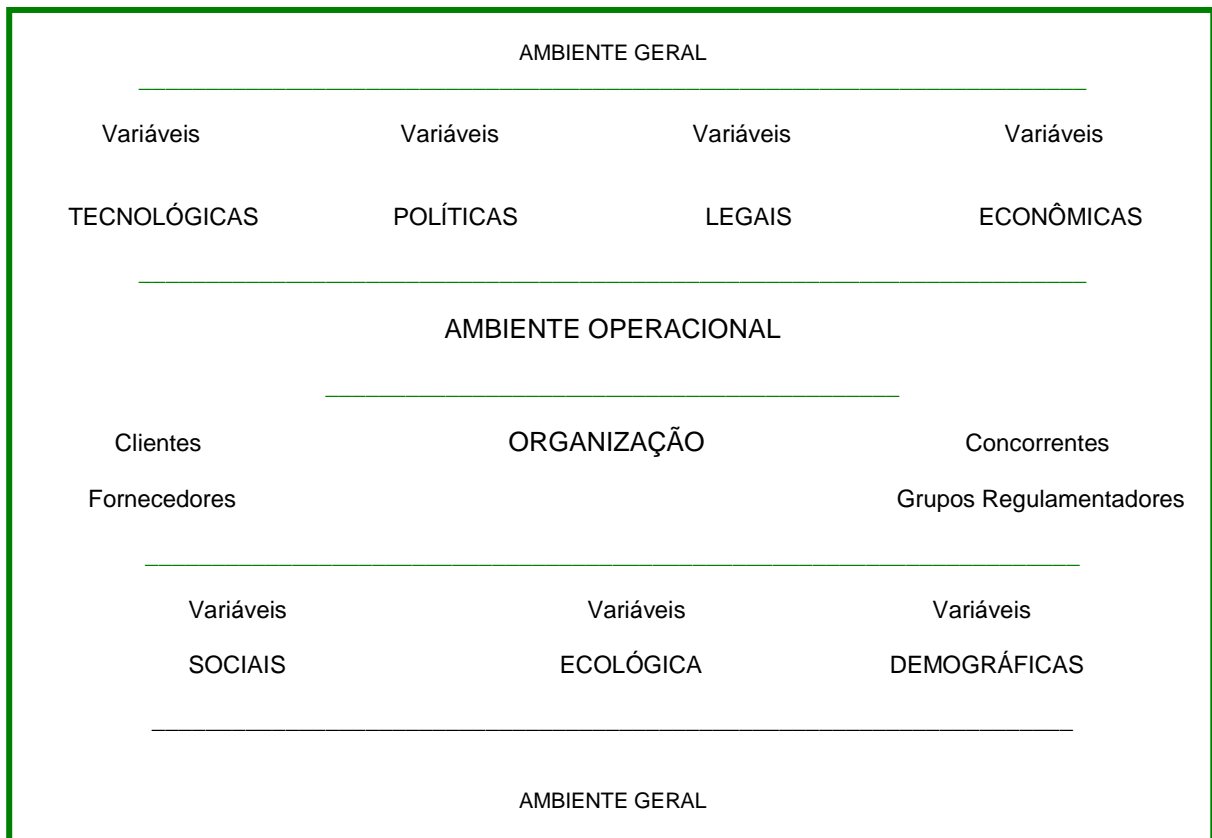


Figura 2.1: A organização e seu ambiente geral e operacional.
 Fonte: [Adaptado de Chiavenato (1987, p.185)].

Segundo Stoner (1985), a Teoria Clássica, a Teoria Comportamentalista e a Teoria Quantitativa de pensamento administrativo, tendo a preocupação com o ambiente interno das organizações subestimaram o ambiente externo. Para este autor, o ambiente organizacional pode ser dividido em ambiente direto ou indireto.

2.1.3.3 O ambiente indireto (ou geral) e sua composição

Segundo Stoner (1985), o ambiente indireto é definido como sendo aquele que não influencia diretamente no funcionamento da organização, mas que pode influenciar nas decisões tomadas por seus administradores.

Fazem parte deste ambiente as variáveis: tecnológica, política, legal, econômica, sócio-cultural e internacional. Neste sentido, Vasconcelos Filho (*apud*

VASCONCELOS FILHO e MACHADO, 1982) acrescenta as variáveis demográfica e ecológica. Diante disso, irá se examinar este ambiente indireto no que se refere ao conteúdo formado pela condição tecnológica, legal, política, econômica, demográfica, ecológica e sócio-cultural e seus componentes.

- Variável Tecnológica

A tecnologia é um componente do ambiente, na medida em que as organizações precisam absorver e incorporar as inovações tecnológicas externas em seu interior. (CHIAVENATO, 1987).

A variável tecnológica atua sobre a organização, ao dizer que um desenvolvimento tecnológico em qualquer área acaba chegando às organizações com ele relacionadas, e que as organizações não reagem à mudança tecnológica por meio da absorção, mas sim por meio da defesa da mudança ou da defesa da estabilidade, pois as organizações possuem seus “radicais” ou “reacionários” internos, que reagem de forma variada diante das mudanças tecnológicas e de outras mudanças ambientais. (HALL, 1994).

- Variável Legal

São os conjuntos de leis e normas que regulam, controlam, incentivam ou restringem determinados comportamentos organizacionais. Essas variáveis dependem do contexto político-econômico-social, mas qualquer que seja seu fundamento, a legislação vigente (seja a tributária, trabalhista, comercial etc.) tem influência acentuada sobre o comportamento das organizações. (CHIAVENATO, 1987).

Quase todas as organizações são afetadas pelo sistema legal, seja de forma direta ou indireta, observando ainda o aspecto dinâmico do sistema legal, quando uma nova lei é aprovada ou uma interpretação é modificada, ou ainda, quando ocorrem mudanças fundamentais na lei. As organizações precisam, então, fazer as alterações necessárias, caso a lei seja relevante para elas. (HALL, 1984).

- Variável Política

Estas são decorrentes das políticas e critérios de decisão adotados pelo governo, nas esferas federal, estadual e municipal, como também, pelos governos estrangeiros quando suas decisões têm influência sobre as atividades da organização. A análise da situação política é primordial à sobrevivência da organização, uma vez que ela pode intervir diretamente em seu ambiente, razão pela qual seus membros devem estar treinados para fazer frente a essas alterações. (CHIAVENATO, 1987).

- Variável Econômica

São as decorrentes do contexto econômico geral, ou seja, é o estado da economia onde a organização atua. As mudanças das condições econômicas são restrições importantes para todas as organizações. Quando há crescimento econômico, geralmente as organizações também crescem e vice-versa. (HALL, 1984).

Em períodos de dificuldades econômicas, a organização tende a cortar os programas que considera menos importantes para suas metas globais, a não ser que haja pressão política externa que impeça esta decisão. As condições econômicas mutáveis são excelentes indicadores das prioridades das organizações. Contudo, estas não podem ter certeza da real contribuição que cada parte faz para o todo e, já que os períodos de dificuldades econômicas forçam as organizações a avaliarem suas prioridades e cortarem os excessos (caso existam), os critérios utilizados para estas avaliações é que constituem as variáveis-chaves. (FREEMAN *apud* HALL, 1984).

- Variável Demográfica

Refere-se às características da população. As organizações, geralmente, fazem suas previsões sobre o mercado através do censo, porém, as mudanças populacionais são menos previsíveis, tornando as organizações mais vulneráveis. Desse modo, numa sociedade onde raça, religião, etnia são considerações importantes, as organizações deverão também estar alerta para as mudanças nesses aspectos. (HALL, 1984).

As variáveis demográficas também exercem influência dentro das organizações devido às características dos colaboradores que nelas trabalham. Contudo, as organizações submetem estes colaboradores às regras e regulamentos, para que eles se comportem de acordo com os critérios estabelecidos pelas mesmas, influenciando-os dessa forma. Apesar disso, os colaboradores igualmente influenciam as organizações quando trazem para dentro delas suas experiências individuais, hábitos, costumes, maneiras pessoais de sentir, pensar, agir e outros. Sendo assim, todos os componentes demográficos influenciam as demais variáveis ambientais, já que o homem influencia o ambiente que o envolve. (CHIAVENATO, 1987).

- Variável Ecológica

Refere-se à situação ecológica geral que cerca a organização, incluindo as condições físicas e geográficas (tipo de terreno, clima, vegetação, etc.) e sua utilização pelo homem. (HALL, 1984).

Alguns autores colocam como componentes das variáveis ecológicas o nível de desenvolvimento ecológico, o índice de poluição (sonora, atmosférica, hidrológica, visual) e a legislação sobre o uso do solo e meio ambiente, como também, outros componentes a serem considerados de acordo com o âmbito de atuação de cada organização.

- Variável Sócio-Cultural

A organização está sujeita às pressões sociais e às influências, tanto do meio social, como cultural onde está localizada. (CHIAVENATO, 1987).

Os valores e costumes de uma sociedade estabelecem diretrizes que determinam como as organizações atuarão. (STORNER, 1985).

A cultura não é uma constante. Os valores e as normas se alteram na medida em que acontecem fatos que afetam a população. (HALL, 1984).

A opinião pública sofre alterações e influi sobre as atividades das organizações, por exemplo, facilitando ou dificultando a aceitação de um produto ou serviço ou criando uma imagem favorável ou desfavorável para as atividades da organização. Outro modo, ainda, pelo qual as variáveis sócio-culturais podem afetar

as organizações são as mudanças nas preferências do consumidor. (CHIAVENATO, 1987).

No que se refere ao ambiente, Storer (1985) caracteriza-o de três maneiras, sendo que cada uma tem efeito sobre o comportamento organizacional.

- 1) Ambiente Estável: é aquele que tem pouca ou nenhuma mudança imprevista ou repentina. As mudanças no produto ocorrem com pouca frequência e as modificações podem ser planejadas com bastante antecedência. A procura do mercado tem variações apenas insignificantes e previsíveis. A legislação que afeta a organização ou os produtos permanece inalterada por muito tempo, o que é provável que não haja desenvolvimento tecnológico, de modo que os orçamentos de pesquisa são mínimos ou inexistentes (por exemplo, fabricação de palitos, tampões de bueiros e violinos, bares, mercearias, pequenas oficinas artesanais, pequenas lojas e bazares). Sendo um ambiente estático e conservador, a melhor estratégia é a tática, já que para atender as pequenas variações locais, o método do ensaio-erro é suficiente. O dirigente é geralmente o próprio gerente;
- 2) Ambiente em Transformação: neste ambiente pode haver inovação em qualquer área (de produto, mercado, legislação, ou tecnologia). As mudanças provavelmente não pegarão os diretores da organização completamente de surpresa, pois as mesmas são visíveis e previsíveis e as organizações se ajustam com facilidade. Os produtos e serviços oferecidos pelas concorrentes são diferentes, sendo necessário que cada organização conheça seu mercado e reflita esse conhecimento no projeto e desenho dos mesmos. Cada organização estabelece seu domínio e tem alguma influência sobre o mercado, não afetando as outras organizações. Seus objetivos estão concentrados em algum produto e/ou serviço específico e não numa variedade deles. Geralmente, necessitam de concentração de recursos, subordinação a um plano central e domínio baseado no desenvolvimento de uma “especialização distintiva” em sua tecnologia, para diferenciar-se das

outras e atingir os seus objetivos estratégicos. A estratégia distinta da tática é a resposta da organização para este modelo ambiental, pois existe a separação entre os níveis de tomada de decisão e intermediário. Sua sobrevivência está vinculada a seu conhecimento sobre o ambiente. As organizações que operam neste ambiente são as indústrias de prestação de serviço, de construção e de aparelhos;

- 3) Ambiente Turbulento: a organização está num ambiente turbulento quando os concorrentes lançam produtos novos e inesperados, quando se aprovam leis sem que se seja prevenido, e quando avanços tecnológicos revolucionam subitamente o projeto de um produto ou métodos de produção. Poucas organizações operam num ambiente turbulento e, caso ocorra uma mudança rápida e radical, as organizações geralmente passam por um período apenas temporário de turbulência antes de fazerem um ajuste. À medida que a turbulência aumenta, as necessidades de funções situadas fora das fronteiras para proteger a organização, também aumentam.

Diante disso, a análise da variável social é fundamental para o sucesso da organização, pois esta tem que se ajustar aos valores e a cultura de seu ambiente.

Concluindo, este Capítulo mostrou como os fatores “motivação”, “habilidades administrativas”, “teoria comportamental” e “estrutura organizacional” podem intervir num programa de treinamento. A falta de conhecimento dos mesmos pode ser um ponto negativo ao desenvolvimento organizacional, isto é, ocasiona os elementos “descompromisso” e “desinteresse” para o trabalho, fazendo com que o indivíduo passe a ser um mero cumpridor de tarefas, limitando sua visão e desviando-a do processo como um todo; enquanto que se estes fatores forem levados em consideração, retira os elementos “obrigatoriedade de fazer” e passa a “fazer com prazer e satisfação”.

Sendo assim, no capítulo a seguir faz-se um estudo sobre a aprendizagem organizacional, por entender que no centro da capacidade de aprendizado de uma organização estão seus colaboradores. Apresenta-se um breve

estudo sobre as cinco disciplinas de aprendizagem proposta por Peter Senge, que são: domínio pessoal, modelos mentais, aprendizagem em equipe, visão compartilhada, e pensamento sistêmico.

3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

3.1 Aspectos Introdutórios

A aprendizagem é um processo contínuo que se inicia a partir do nascimento do indivíduo. Na organização, também, a aprendizagem é um processo gradativo, onde a motivação e o treinamento contínuo são fundamentais para o sucesso de qualquer meta traçada, seja em nível pessoal ou organizacional.

No que diz respeito ao processo de aprendizado organizacional, este conta com quatro estágios: sensibilização, compreensão, ação, e análise, podendo ser impulsionado pela curiosidade, circunstância, ou experiência diária. Desta forma, a aprendizagem organizacional vem se destacando como um dos meios de apropriação de conhecimentos, agregando valores às tarefas e aos processos de trabalho e possibilitando aos colaboradores um processo de aprendizado contínuo com motivação e re-estruturação no comportamento e re-avaliação de seus valores e crenças.

As tarefas relacionadas ao processo de aprendizagem não são estanques ou isoladas, mas sim, fazem parte do cotidiano das organizações e não devem ser avaliadas apenas em momentos isolados, muitas vezes totalmente desvinculadas da realidade organizacional. A aprendizagem se dá no processo de interação do indivíduo e a organização, e por meio desta relação surgirão as condições para que ambos possam se avaliar.

Contudo, a grande maioria das organizações, ainda, mantém o modelo de hierarquia com comando e controle, considerando os indivíduos como um recurso

para atingir o lucro. Diante disso, essa persistência vem dificultando a aprendizagem organizacional.

Segundo Starkey (1997), à semelhança dos indivíduos, a organização desenvolve, também, diferentes estilos de aprendizagem, ou seja, através da interação com o meio ambiente e de forma como se relaciona com ele. Dessa forma, para que esta venha a funcionar com a velocidade de decisão exigida pelo avanço tecnológico, necessitará do aprendizado contínuo, saindo daquele estado estável. Porém, deverá ter em mente que esta transformação do sistema padrão influenciará nos demais sistemas, pois há uma interligação, e a adequação do mesmo com a organização deverá viabilizar o processo de evolução, pelo qual passa a aprendizagem organizacional, sendo que a manutenção da competitividade se fortalecerá neste novo mercado, por meio desta aprendizagem.

A aprendizagem organizacional é uma forma da organização se tornam competitiva e se adaptar constantemente às mudanças. É a maneira com que as organizações constroem, suplementam e organizam o conhecimento e as rotinas em torno de suas atividades e da cultura, bem como, adapta e desenvolve a eficiência organizacional, melhorando o uso das aptidões e habilidades de sua força de trabalho. (DODGSON, 1993).

Para McGill (1995), o aprendizado organizacional é a capacidade de uma organização ganhar discernimento e compreensão a partir da experiência. Corroborando com esta visão, Nadler (1993) aponta que o aprendizado organizacional é a capacidade que uma organização tem de adquirir conhecimentos com sua própria experiência e a dos outros e modificar sua forma de funcionar de acordo com os mesmos. Isto ocorre, mais provavelmente, quando o indivíduo e os grupos refletem e interpretam, eficientemente, os resultados de seus atos, disseminam o novo conhecimento pela organização, agem segundo sua crença e incrementa os novos conhecimentos (individual e coletivo), para produzir a maior vantagem possível para sua organização. Sendo assim, têm-se dois tipos de aprendizado:

- 1) Aprendizado Individual: em geral, começa com a conscientização da necessidade de mudar. Muitas vezes se dá através do *feedback*, onde se pode chegar à conclusão do que precisa melhorar e quais as

habilidades que se devem ter para enfrentar essa mudança (por exemplo, o colaborador, através de uma auto-avaliação, poderá chegar a uma conclusão de que precisa mudar a sua forma de realizar as tarefas, que tipo de conhecimento será necessário, onde buscar esse conhecimento, que habilidades serão necessárias e como se empenhar mais);

- 2) Aprendizado Organizacional: acontece por meio da conscientização, compreensão, ação e análise, as quais são conseguidas por meio de tarefas coletivas. O conhecimento é gerado por indivíduos que devem aplicá-los em equipe. (SENGE, 1999).

Porém, para que a organização possa se beneficiar terá que seguir alguns passos em seu processo de aprendizado: tornar o ambiente interno saudável; formar uma hierarquia menor; um clima de trabalho em equipe; um processo de informação/comunicação de primeira linha; uma infra-estrutura de aprendizado com ambientes que possibilitem o aprendizado em equipe; uma biblioteca de conhecimento; e, um bom sistema de informações o qual ajuda no desenvolvimento do conhecimento coletivo e do aprendizado contínuo, tornando mais fácil para que os colaboradores compartilhem problemas, perspectivas, idéias e soluções, bem como possibilita que os mesmos tenham um conhecimento profundo da organização, de suas principais tecnologias, e da capacidade de criarem novos conhecimentos em equipe.

Entende-se, assim, que o aprendizado pode ser impulsionado pela curiosidade, pela circunstância, pela experiência ou pela crise, não sendo um fim em si mesmo. O importante é construir o futuro que as próprias organizações e seus colaboradores acreditam. Entretanto, para que a aprendizagem se efetive é necessário que haja o fator “motivação”, que é o impulso interno que possibilitará os colaboradores a satisfazerem suas necessidades, a atenderem um interesse, a alcançarem um objetivo pré-delimitado, e a buscarem novos conhecimentos.

3.2 O Modelo de Peter Senge

Neste momento de profundas transformações, as organizações precisam estar conectadas com o seu potencial criativo e, para tanto, é necessário motivar os colaboradores, despertando o potencial criativo de cada um, usando sua capacidade de raciocínio, para pensar e agir com rapidez e, assim, adaptar-se ao novo ritmo globalizado.

O sucesso em longo prazo nos negócios não pode ser assegurado pelo domínio de recursos específicos como o capital, os recursos naturais ou as competências tecnológicas. A competência fundamental para assegurar a continuidade e prosperidade das organizações em longo prazo é a capacidade de aprender. (SENGE, 1999).

Aprender não significa ser capaz de reproduzir comportamentos ou memorizar conteúdos pré-fixados. Aprender no sentido sistêmico e abrangente do termo significa ser capaz de transformar-se, de modo a facilitar a própria estrutura de comportamento, tornando-a mais eficaz no sentido de perseguir os valores essenciais do próprio indivíduo, grupo social ou comunidade. (SENGE, 1999).

Segundo Senge (1998), nos programas de treinamento e desenvolvimento de organizacional o processo de aprendizado terá que passar por quatro estágios: conscientização, compreensão, ação e análise. Ao se livrar da idéia de que o mundo é composto por forças separadas não relacionadas entre si, cria-se, então, uma organização de aprendizagem, na qual os indivíduos expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é liberada e onde os mesmos aprendem continuamente em grupo.

A organização é um local onde são trazidos, e no interior da qual são reproduzidos e produzidos os esquemas de conhecimentos, os instrumentos de análise e os corpos de conhecimentos, mais ou menos sistematizados, sobre o ambiente, a tecnologia e a própria organização. Nesta existem conhecimentos sobre todos os aspectos de funcionamento organizacional e de sua inserção no mundo que a rodeia, o que a torna uma entidade onde a aprendizagem deve ser freqüente.

Diante disso, as organizações modernas precisam de indivíduos que desejam aprender e saibam pensar para interferir de modo inovador, o que implica na condição de avaliar o processo organizacional e sua inserção no mesmo. Precisam possuir novas habilidades, a fim de enfrentarem esse processo de mudança organizacional, que passa pela capacidade de saberem o que realmente lhes interessa, onde querem chegar, quais as mudanças necessárias e deverão defrontar-se cada vez mais, com as contingências de um meio em contínua mutação. Sendo assim, a organização necessita que todos participem desse processo de aprendizagem e que todos percebam as coisas que estão mudando para poderem se inserir nesse novo modelo organizacional.

3.3 As Disciplinas da Organização de Aprendizagem

Senge (1999) organiza as pesquisas na área do Aprendizado Organizacional em cinco disciplinas, para que a organização possa aprender a aprender. São elas: domínio pessoal, modelos mentais, aprendizado em equipe, objetivo comum, e raciocínio sistêmico.

3.3.1 Disciplina “domínio pessoal”

As características pessoais são relevantes para a expressão da criatividade e podem ser classificadas como negativas (aquelas que inibem o desenvolvimento criativo) e positivas (aquelas que o estimulam o desenvolvimento criativo). Assim, os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal devem levar em conta fatores que venham a dar condições para que os colaboradores estejam em permanente avaliação de seus propósitos e aspirações. (SENGE, 1999).

Segundo Senge (1998), através da disciplina domínio pessoal aprende-se a esclarecer e aprofundar continuamente o objetivo pessoal, a concentrar as energias, a desenvolver a paciência, e a ver a realidade de maneira objetiva.

Para Casas (1999), com o domínio pessoal Senge tem em mente o desenvolvimento de uma reflexão pessoal a respeito de propósitos e aspirações. Na parte do clima motivacional que é de responsabilidade exclusiva do indivíduo, esta idéia evoluirá para aspiração, que é uma espécie de busca pela vocação ainda efetuada pelo indivíduo. Depreende-se assim, que é o conhecimento pessoal, ou seja, o que se quer e onde se quer chegar.

Sendo assim, a organização deve proporcionar um clima para que os indivíduos procurem desenvolver seu domínio pessoal, estimulando assim a visão pessoal, a disposição de encarar o compromisso com a verdade, a fim de expandirem suas capacidades pessoais, para obterem os resultados desejados, tanto em nível individual como organizacional.

Portanto, essa disciplina é importante para a organização, pois por meio dela os indivíduos vêem a realidade em que estão inseridas e aprendem a trabalhar com as forças que possibilitarão as mudanças organizacionais, estarão sempre num aprendizado contínuo, possibilitando também, terem a capacidade de verificar o que precisa ser melhorado.

3.3.2 Disciplina “modelos mentais”

Senge (1999) aponta que os modelos mentais são idéias profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmo imagens que influenciam o modo de se encarar o mundo e as atitudes.

Na visão de Marquardt (1996), o modelo mental de uma organização de aprendizagem deve ser revestido de sentimentos de energia, motivação, responsabilidade pessoal, alegria, integração, partilhas, e crescimento pessoal e organizacional.

Para Casas (1999), os modelos mentais são o conjunto de pressupostos, hipóteses e teorias de ação que o indivíduo tem em mente e que balizam a sua ação cotidiana. A identificação desses porquês, que dirige a ação e a de outros, é fundamental para se obter mudanças positivas e conseguir-se trabalhar em conjunto com outros indivíduos. Eles são responsáveis pela moldagem da forma de agir e em

muitas vezes podem impedir a aprendizagem organizacional, fazendo com que a organização opere com práticas obsoletas e que as melhores idéias surgidas na organização não sejam colocadas em prática, pois entram em conflitos com as novas percepções e iniciativas.

Sendo assim, depende de cada organização desenvolver a capacidade para trabalhar com os modelos mentais, pois envolve tanto a aprendizagem de novas habilidades, quanto de inovações. Neste sentido, Senge (1999) coloca que o trabalho com os modelos mentais começa por virar o espelho para dentro, aprendendo a desenterrar as imagens interiores do mundo, trazê-las à superfície e expô-las a um meticoloso exame. Inclui, também, a capacidade de desenvolver conversas instrutivas, nas quais os indivíduos expõem suas idéias com clareza e as deixam abertas à influência de seus interlocutores.

Portanto, o autoconhecimento é um caminho para identificar e mudar os modelos mentais que não são condizentes com as ações desejadas pelos indivíduos e pelas organizações, o qual não pode ser esquecido pela organização, pois dele depende o processo de motivação, habilidades administrativas e comportamentos, a fim de que se consiga alcançar os objetivos organizacionais.

Desta forma, na interação com o ambiente, com seus pares, e com a tecnologia, os colaboradores formam internamente os modelos mentais deles mesmos e das coisas, as quais estão interagindo. Um modelo mental de uma pessoa reflete suas convicções, suas crenças sobre um dado, adquiridas através de observações, instruções ou inferências. Assim, os modelos mentais são os que os indivíduos têm realmente em suas mentes e o que os guias no seu dia-a-dia.

Entretanto, devido ao fato de que o indivíduo constrói uma estrutura teórica ingênua sobre o mundo que os cerca, limitando muitas vezes o seu processo de aquisição do conhecimento, a organização deverá levar isso em conta quando desenvolver seu programa de treinamento e desenvolvimento pessoal, com o intuito de minimizar essas limitações.

3.3.3 Disciplina “aprendizagem em equipe”

Segundo Senge (1999), aprendizagem em equipe é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar resultados que seus membros realmente desejam. Ele se desenvolve a partir da criação de um objetivo comum e, também, do domínio pessoal, pois equipes talentosas são formadas por indivíduos talentosos.

A aprendizagem em equipe começa pelo diálogo, por isso o *feedback* é importante, pois através dele os indivíduos que compõem o grupo podem construir idéias, modificando seus modelos mentais visando o seu domínio pessoal, possibilitando o crescimento do grupo, bem como da organização. (SENGE, 1999).

A importância da disciplina aprendizagem em equipe é o grau de influência que o grupo - como um todo - tem sobre um de seus membros, trazendo informações e especializações relacionadas com os problemas, gerando mais alternativas de solução, descobrindo erros, e aumentando a probabilidade da solução ser entendida, aceita e implantada, e aprendendo uns com os outros.

Sendo assim, deduz-se que a organização só terá capacidade de aprender, se os grupos que as compõem também tiverem a capacidade de aprender. Portanto, considera-se treinada aquele indivíduo que adquiriu conhecimentos e os transformou, através da repetição, em atos motores e hábitos mentais. Isso deixa claro que as organizações precisam estar atentas à aprendizagem em equipe, pois a incapacidade de aprender uns com os outros costuma produzir consequências negativas ao indivíduo e à organização.

3.3.4 Disciplina “visão compartilhada”

Para Senge (1999) é difícil lembrar de uma organização que tenha se mantido numa posição de grandeza, sem objetivos, valores e compromissos que sejam compartilhados em conjunto pelos membros da organização inteira.

O conceito de visão compartilhada estimula o engajamento do grupo em relação ao futuro que se procura criar, e a elaborar os princípios e as diretrizes que

permitirão que esse futuro seja alcançado, demonstrando assim, como o papel de cada um pode influenciar nas decisões futuras. Contudo, esta visão somente será compartilhada quando a visão da organização fizer parte da mesma de seus colaboradores, permitindo assim, o sucesso organizacional.

Na organização de aprendizagem os objetivos devem ser de conhecimento geral, pois possibilitará o engajamento de todos, a fim de que os mesmos sejam alcançados, permitindo que a organização se mantenha numa posição de competitividade. Neste sentido, Fleury e Fleury (1995) apontam que “quando um objetivo é percebido como concreto e legítimo, as pessoas dedicam-se a aprender não como uma obrigação, mas por vontade própria, construindo visões compartilhadas.”

A visão compartilhada é a criação de um clima onde os indivíduos podem chegar a um entendimento e onde os interesses pessoais e organizacionais são promovidos simultaneamente, sendo o autoconhecimento de grande importância. Sendo assim, o programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal deve ser capaz de criar condições a fim de estimular os colaboradores a compartilharem seus conhecimentos com os objetivos da organização.

3.3.5 Disciplina “pensamento sistêmico”

É considerado por Senge (1999) como a quinta disciplina, pois esta integra as quatro disciplinas anteriores. O raciocínio sistêmico é uma estrutura conceitual e um conjunto de conhecimentos e de instrumentos desenvolvidos nos últimos cinquenta anos, que tem por objetivo tornar mais claro todo o conjunto e mostrar as modificações a serem feitas, a fim de melhorá-lo. O pensamento sistêmico permite mudar os sistemas com maior eficácia e agir mais de acordo com o processo do mundo natural e econômico. Auxilia os indivíduos a enxergarem o todo, a pensar em padrões de mudança, e em estruturas menos rígidas.

Na visão de Fleury e Fleury (1995), o pensamento sistêmico constitui a quinta disciplina, integrando coerentemente a teoria e prática, o que evita que cada uma seja vista de forma isolada, como modismo desenhado para provocar mudanças organizacionais. Sendo assim, o raciocínio sistêmico necessita das outras

quatro disciplinas, a fim das organizações continuarem no processo de aprendizagem: modelos mentais como o modo que as pessoas vêem o mundo e como suas atitudes podem afetar suas vidas; domínio pessoal relacionado ao autoconhecimento; objetivos comuns, clareza e compartilhamento dos objetivos; aprendizado em grupo, relacionado ao desenvolvimento de habilidades coletivas.

Senge (1999) explica que o raciocínio sistêmico é uma disciplina para ver o conjunto, uma estrutura para ver inter-relações em lugar de coisas, para ver padrões de mudança em lugar de instantâneos e estáticos. Assim, o raciocínio sistêmico mostra uma estrutura de informações como um todo, onde as partes se interagem umas com as outras, para a aplicação na organização. O raciocínio sistêmico significa contextualizar as partes para entender o funcionamento do todo.

Com relação ao domínio pessoal, o raciocínio sistêmico perde sua utilidade quando as pessoas não sabem criticar seus próprios modelos mentais e não trazem a tona suas idéias ocultas. No tocante a maestria pessoal ela é importante para desenvolver o raciocínio sistêmico, tendo em vista a conscientização da integração entre razão e intuição, que deverão ser usadas em conjunto para conseguir-se explorar todo o potencial de conhecimento.

O raciocínio sistêmico necessita da interdependência recíproca de todas as outras disciplinas e da necessidade de sua integração. As organizações podem em seus programas de treinamentos e desenvolvimento formar grupos onde seus membros possam ser capacitados no âmbito organizacional, por meio do pensamento sistêmico. Sendo assim, novas formas de pensamento fariam com que os colaboradores usassem mais seus cérebros, e ao invés de terem um pensamento linear, pensariam de uma maneira mais abrangente e lógica.

3.4 Importância das Cinco Disciplinas

Uma nova organização surge por exigência de uma época de grandes transformações, tendo que lidar com um meio em contínua mutação, e por isso, necessitando de indivíduos criativos, a fim de que consigam manter-se no mercado competitivo.

Em momentos de estabilidade a manutenção de comportamentos rotineiros é tolerável, mas com uma realidade de transformação este tipo de comportamento torna-se suicida, como também, a falta de uma visão global torna-se inadequada.

As organizações necessitam de novos líderes, colaboradores abertos ao autodesenvolvimento para enfrentarem essas mudanças, e o conhecimento das cinco disciplinas por parte de todos se faz importante para que estas organizações ganhem os novos conhecimentos e as novas habilidades.

Além disso, há uma necessidade de se conhecer o novo perfil profissional que vai além do simples domínio de habilidades motoras e disposição para cumprir ordens, incluindo também, uma ampla formação geral. Não basta mais que o colaborador saiba fazer, é preciso também conhecer e, acima de tudo, saber aprender.

Concluindo, este Capítulo procurou apresentar as abordagens da aprendizagem organizacional, que segundo Senge (1999), enriquecem o conhecimento sobre o comportamento humano e organizacional, e como por meio desse aprendizado se consegue atingir os objetivos. Em muitos casos será necessário que a organização possua programas de treinamento e desenvolvimento eficazes, a fim de preencher as aspirações e os objetivos pessoais e organizacionais.

No Capítulo a seguir, será analisado o aspecto relacionado à gestão do conhecimento, pois o conhecimento se fundamenta na busca constante do aprendizado e, principalmente, na sua aplicação por todos os envolvidos. Toda aprendizagem é um processo reorganizador do conhecimento, ao incorporar novas relações entre eles.

4 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

As décadas de 60 e 70 se caracterizaram como a era do processamento de dados. Nos anos 80 e o início dos anos 90 predominou a era da informação, sendo influenciados pelos centros de informação e desenvolvimento. No final dos anos 90 e o início do milênio predomina a gestão do conhecimento.

Com a revolução da informação a nova organização serão ensinantes/aprendizes do conhecimento. Desde o início do milênio já se percebe a busca pelo teórico-prático (modelo-implementação) do conhecimento, que permeia todos os projetos, processos e produtos das organizações.

Drucker (1993), com a importância do conhecimento na década de 60 cunhou os termos “trabalho do conhecimento” ou “trabalhador do conhecimento”, onde afirmou que este é um recurso significativo para o indivíduo e as organizações. Já, os termos “conhecimento”, “competência/habilidade”, “capital intelectual”, “inteligência empresarial”, entre outros, se referem ao mesmo tema de uma forma geral, porém, o interesse pela gestão do conhecimento demonstra a riqueza dos mesmos.

Segundo Drucker (1993), a era do conhecimento está emergindo diferentemente da era industrial nesta nova sociedade. A criação e o gerenciamento do conhecimento serão fatores decisivos no ambiente competitivo.

O conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, [...] tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, o conhecimento não se encontra apenas nos documentos, bases de dados e sistemas de informação, mas também, nos processos de negócio, nas práticas dos grupos e na experiência acumulada pelas pessoas, que derivam conhecimento das informações pela comparação, experimentação, conexão com outros conhecimentos e através das outras pessoas. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p.6).

O ponto de partida do conhecimento é o próprio ser humano, pois não pode ser concebido e separado do meio em que o mesmo vive. Eles derivam conhecimentos por meio de comparação, experimentação e no processo de interação com seus pares. Porém, o conhecimento não pode ser reduzido unicamente ao racional, pois a organização precisa compreender as dimensões do conhecimento - dimensão ontológica - ou seja, o conhecimento só é criado por indivíduos e uma organização não pode criar conhecimento sem os mesmos. A dimensão epistemológica é baseada no conhecimento tácito e conhecimento explícito.

O conhecimento é a fonte de poder de qualidade e a chave para a futura mudança de poder. (TOFLER, 1993). Na visão de Xavier (1998), o conhecimento é uma relação entre sujeito observador pensante e um objeto que ele quer compreender. O conhecimento é a própria identidade humana, o instrumento maior que a inteligência criou e aponta algumas utilidades práticas do conhecimento para uma percepção do uso, tais como:

- à satisfação por si só: o ser humano nasceu curioso e sua curiosidade o ajudou a erigir a civilização; conhecer é prazeroso;
- ajuda as pessoas a compreenderem o mundo que a cerca e a si mesmas: o tempo todo o sujeito tenta compreender, para orientar-se adequadamente no mundo;
- ajuda as pessoas a identificarem ameaças e oportunidades: através do conhecimento podemos perceber o que o mundo nos traz de hostil e de bom, antecipar acontecimentos negativos e positivos;
- ajuda as pessoas a resolverem problemas: através do conhecimento podemos resolver problemas complexos e simples;
- ajuda as pessoas a realizarem o trabalho: todo trabalho por mais simples que seja, usa o conhecimento; e,
- ajuda as pessoas a ganharem a vida: o conhecimento está em todas as profissões e em todas as decisões.

Sendo assim, pode-se constatar que as organizações não podem criar conhecimento sem os indivíduos. Elas precisam dar apoio às pessoas criativas, a fim de que as mesmas gerem conhecimentos e que este seja catalogado, transferido, assimilado e utilizado, pois nada adiantará o indivíduo obter conhecimento e não saber utilizá-los para o melhoramento da organização. Assim, para que o compartilhamento de conhecimentos se torne uma realidade faz-se necessário criar um clima de confiança na organização, e que estas tenham gerentes capazes de gerenciar esta nova riqueza.

Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem dois tipos de conhecimentos: o tácito e o explícito. O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto, e assim, difícil de ser formulado e comunicado e que está enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, sistema de valores, crenças pessoais, perspectivas e experiências individuais ou ideais. É base da criação do conhecimento organizacional. Já, o conhecimento explícito refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática, o qual é fácil de ser comunicado e compartilhado e que pode ser comparado com dados, fórmulas, regras e informações. Eles não são entidades totalmente separadas, pois interagem um com o outro e realizam trocas nas atividades dos seres humanos.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) há quatro modos diferentes de interação entre os dois tipos de conhecimento. Neste sentido, Bernardes Neto (2001, p.42-44) descreve estas interações na Figura 4.1 a seguir.

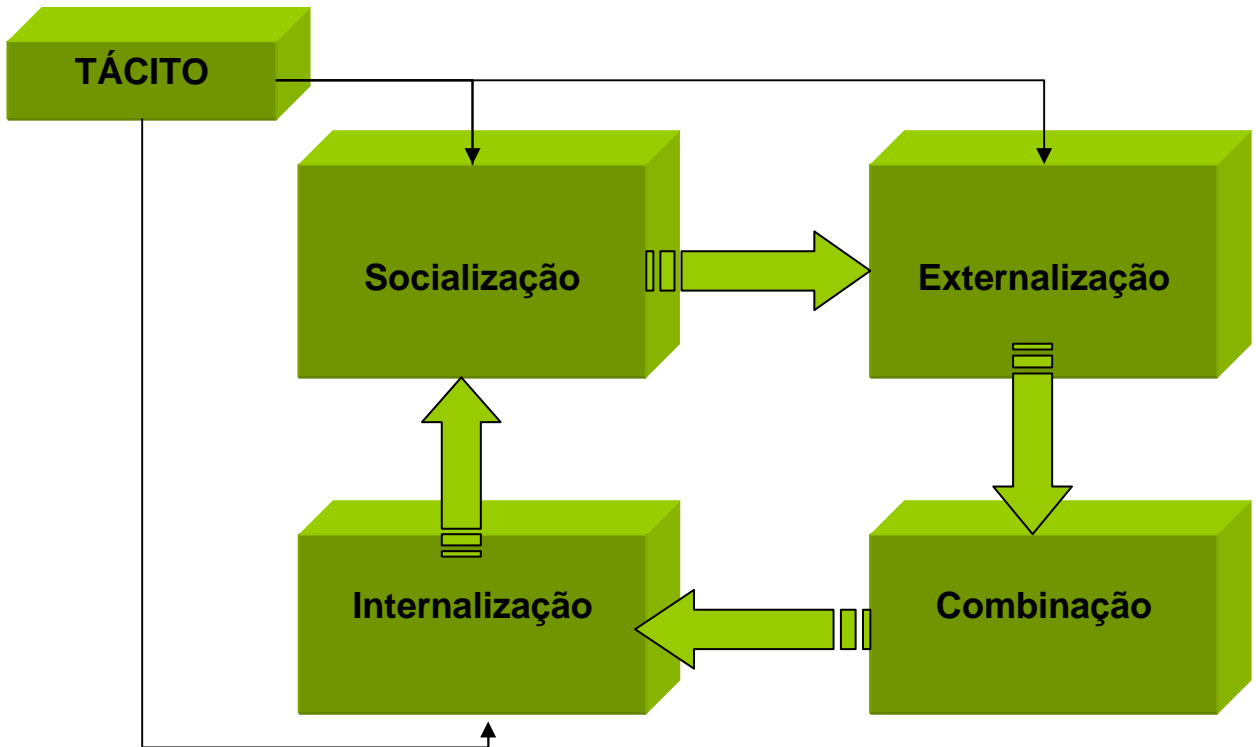


Figura 4.1: Ciclo de vida dos dois tipos de conhecimento: tácito e explícito.
 Fonte: [Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997 *apud* Alves, 2004, p.21)].

Os autores descrevem quatro modos de conversão de conhecimento:

- 1) do conhecimento tácito em conhecimento tácito: dá-se por meio da socialização, por meio da observação, imitação e prática, como um aprendiz que trabalha com seu mestre e aprende sua arte não através da linguagem. Este tipo de conhecimento não pode ser transmitido ou comunicado de maneira simples, pois é adquirido, sobretudo através da experiência e não é facilmente transmitido em palavras. Outra etapa crítica à criação do conhecimento organizacional é o compartilhamento tácito entre vários indivíduos, pois eles terão que interagir uns com os outros compartilhando experiências e sincronizando seus ritmos corporais e mentais. Este tipo de conhecimento é pessoal, específico ao contexto e, assim difícil de ser formulado e comunicado. Ele se dá por meio da socialização, ou seja, através de um processo de compartilhamento de experiências e, possibilitando aos indivíduos

adquirirem conhecimentos diretamente de outros indivíduos sem usar a linguagem. Poderá ser utilizado quando o trabalho pode ser aprendido através da experiência ou da simples observação;

- 2) do conhecimento tácito em conhecimento explícito: dá-se através do processo de externalização sob a forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. A vantagem dessa conversão de conhecimento é que ela cria conceitos novos a partir do conhecimento tácito, os quais podem ser moldados e expressos em linguagem sistemática e lógica coerente;
- 3) do conhecimento explícito em conhecimento explícito: se dá através da troca de conhecimentos por meio de combinação de conhecimentos sob a forma de documentos, reuniões, conversas ao telefone, sendo de fácil comunicação;
- 4) do conhecimento explícito em conhecimento tácito: dá-se através do processo de internalização. Através da documentação os indivíduos internalizam suas experiências, aumentando assim seu conhecimento tácito. Quando há interação entre o conhecimento explícito e o tácito, surge a inovação e se consegue a criação do conhecimento organizacional. Deve-se ter em mente que somente a gestão do conhecimento não é suficiente para garantir a competitividade das organizações, elas terão que ter a capacidade de empreender e inovar. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Corroborando com esta visão, Sveiby (1998) atribui ao conhecimento as seguintes características:

- o conhecimento é tácito, orientado para a ação, baseado em regras e está em constante mutação;
- o conhecimento é explícito, que é o conhecimento dos fatos, adquiridos por meio de informações e pela educação formal.

Contudo, a tecnologia da informação fornece a estrutura, porém não fornece o conteúdo, trata-se de um assunto relacionado com as pessoas, isto é, “a

tecnologia é um facilitador, mas por si só não consegue extrair as informações da cabeça de um indivíduo” (CHASE *apud* ALVES, 2004, p.21), significando que o aspecto humano está sempre presente na gestão do conhecimento. Diferentemente de outras riquezas, o conhecimento apresenta características peculiares tais como: “quando é dado ou compartilhado não se perde; não é depreciável; e, seu valor aumenta na medida em que é compartilhado”. (CHASE *apud* ALVES, 2004, p.21).

Em termos empresariais, o conhecimento sempre foi definido como sendo um grupo de dados tratados, refinados e analisados, gerando informações, que por sua vez, por meio de mais e melhor tratamento, refinamento e análise determinarão o conhecimento. Nos dias atuais não é diferente, pois com o uso da tecnologia da informação e o talento humano, a tecnologia é a aplicação do conhecimento. Sendo assim, com a gestão de conhecimento, o compartilhamento dos conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional, passa pela pessoa que detém o conhecimento, a qual decide se o compartilha ou não. (ALVES, 2004, p.21).

Sendo assim, as organizações necessitam criar um ambiente a fim de desenvolverem competências para promover os conhecimentos e as habilidades, pois terão que criar novas formas de trabalho, de comunicação, de estruturas e tecnologias, novos vínculos, nova cultura organizacional e novos tipos de liderança dado o nível de resposta que terão que dar ao novo mercado competitivo.

Para Chaparro (1998), a gestão do conhecimento vai além da gestão da inovação de produto e processo, incluindo a gestão de conhecimento sobre mercados, sobre tendências de processos e produtos, da legislação e outros fatores que determinam a vantagem competitiva da organização. É um novo e decisivo elemento a ser considerado para que a organização possa fazer frente às necessidades de mudanças, e enfrentar o mundo dos negócios cada vez mais competitivo.

Diante disso, nas organizações de aprendizagem, terão sucesso os indivíduos que detêm conhecimento, pois terão que se defrontarem, cada vez mais, com um meio em contínua mutação, necessitando desenvolverem novas habilidades. Essas organizações necessitam de líderes, de gerências ativas, de técnicos não “bitolados”, de colaboradores abertos ao autodesenvolvimento, a fim de enfrentarem situações de mudanças. Precisam investir em seus recursos humanos,

pois na medida em que fazem isso, tornar-se-ão receptivas em sua cultura, já que os novos valores são introduzidos por via do conhecimento renovado.

Stewart (1998) aponta que a organização voltada para o conhecimento da informação começa a assumir uma realidade própria, separada dos bens físicos. Torna-se, paradoxalmente, uma realidade tão tangível quanto às coisas materiais com as quais se está acostumado. Ainda, segundo o autor, o conhecimento tornou-se o principal ingrediente daquilo que a organização e seus colaboradores produzem, fazem, compram ou vendem, e assim, o capital intelectual tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, da organização e de qualquer país.

A empresa é uma organização humana construída ou destruída pela qualidade de seu pessoal. Quando estiver completamente automatizado o trabalho poderá, talvez, algum dia, ser feito pelas máquinas do conhecimento, porém é especialmente um recurso humano, porém outros recursos, dinheiro ou equipamentos, por exemplo, não diferenciam uma empresa das outras. O que torna uma empresa diferente das outras, o que constitui sua característica peculiar é a habilidade para usar o conhecimento em todas as suas formas do conhecimento científico e técnico ao social, econômico e gerencial. É apenas em relação ao conhecimento que uma empresa pode se distinguir, produzindo, assim, algum bem que tenha valor no mercado. (DRUCKER, 1993).

Do ponto de vista do autor, somente poderão enfrentar os desafios do mercado aquelas organizações que estiverem preparadas em termos de recursos humanos qualificados. Por isso, os seus programas de treinamento, não poderão ser negligentes quanto ao conhecimento, sendo que deverão tratá-lo com zelo, criar estratégias para o seu uso potencializado, aprender a criar novos conhecimentos através da melhoria contínua de todas as atividades, disseminá-los na organização, e incorporá-los aos produtos, serviços e sistemas.

Sendo assim, na nova economia o eixo da riqueza e do desenvolvimento se desloca de setores industriais tradicionais - investidos de mão-de-obra, matéria-prima e/ou capital - para setores cujos processos, projetos, produtos e serviços são intensivos em tecnologia e conhecimento. Atualmente a utilização das tecnologias de informação, do conhecimento e das inovações já permeia quase todos os setores, inclusive tradicionais, como a agricultura e as indústrias de bens de consumo. A competição é cada vez mais baseada na capacidade de transformar informação em conhecimento, e este em decisões e ações de negócios, sendo que

o valor dos produtos e serviços depende cada vez mais do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporados.

Alves (2004, p.21) enfatiza que, atualmente aumentar o capital intelectual de uma organização é uma necessidade competitiva, e com o advento das novas tecnologias e o uso eficiente de cada uma, permite a aquisição do conhecimento e a velocidade na tomada de decisão, pois utiliza movimentos estratégicos e tácitos, onde a informação é um bem valioso num mercado competitivo e globalizado em nível mundial.

Diante disso, a sobrevivência de uma organização, seja ela de qualquer ramo de atividade, depende do grau de conhecimento de seu quadro de colaboradores. A organização deve, efetivamente, perseguir não só uma remuneração adequada, mas também oferecer condições para o crescimento de seus colaboradores, e com isso, faz-se necessário um novo perfil profissional no modelo da nova organização.

4.1 O Novo Perfil Profissional dentro do Processo de Globalização

Diante da nova realidade econômica mundial, as organizações estão dando preferência aos colaboradores que tenham iniciativas, capacidade de transformar dados em informações, e se sintam responsáveis pelas suas próprias carreiras. Deixou-se de lado o profissional especialista que, cada vez mais, fazia apenas uma tarefa e eminentemente técnico, passando para o profissional generalista, com visão macro do negócio, voltado para a interpretação, elaboração e transformação do conhecimento; devido o processo de racionalização, reestruturação e modernização, o profissional tem que ser polivalente precisando exercer, muitas vezes, várias funções.

Diante disso, em face do mercado globalizado e competitivo, as organizações estão dando preferência para os profissionais que possuam o perfil com as variáveis listadas a seguir, conforme aponta Nasi (1998, p.42).

- saber falar dois idiomas estrangeiros (de preferência);
- ser um líder (espírito de liderança é fundamental ao profissional do futuro);
- exercer com freqüência (tendo em vista a necessidade de responder às mudanças);
- ser comunicativo e ter boa expressão oral e escrita (o bom profissional deverá saber se expressar com clareza, o que exige um poder de comunicação, tanto dentro da organização, como fora dela);
- ser flexível (o que significa estar aberto para novas idéias e conceitos. Deve ter também respostas rápidas para assuntos que estão na ordem do dia, preocupando-se com as questões imediatas);
- ser versátil (ou seja, aquele que compreende cada função dentro da organização e como elas se relacionam. O profissional não pode se limitar a conhecer apenas a sua função, pois é preciso ter conhecimentos globais);
- ser um profissional dinâmico que sabe tomar decisões rápidas (ser flexível, o que significa estar aberto para novas idéias e conceitos. Deve ter respostas rápidas para assuntos que estão na ordem do dia, preocupando-se com as questões imediatas);
- ser ético (ser extremamente sensível aos padrões éticos e à moral, agir corretamente não é só uma questão de consciência, mas sim um dos quesitos fundamentais para quem quer ter uma carreira longa, respeitada e sólida);
- ter boa apresentação (a maneira de vestir-se é de grande importância para manter-se no mercado competitivo);
- ter equilíbrio emocional (saber manter a sua integridade emocional e física para enfrentar o ambiente de rápidas mudanças);
- ter espírito de equipe (saber trabalhar com outras pessoas será a grande vantagem para enfrentar as mudanças do mercado);

- ter visão global (conhecer os avanços em todas as regiões e áreas de atividade da organização).

Desta forma, a tendência do mercado será exigir um profissional voltado para a gestão e interpretação das informações originadas pelo sistema. No entanto, os níveis gerenciais tendem a ocupar um número menor de pessoas, sendo necessário então, um profissional com qualificação especializada. Entretanto, esta qualificação não pode ser adquirida somente com teorias, pois a habilidade ocorre durante o exercício profissional. Para KOLIVER (1996, p.21), a competência se expressa, fundamentalmente, “[...] mediante um nível mínimo de educação formal e de experiência, que conduzam a determinados conhecimentos e habilidades, que devem ser avaliados.”

Desta forma, desenvolver habilidades e competência técnica, interpessoais de comunicação no trabalho em equipe, para atender aos novos padrões exigidos hoje pelo mercado competitivo, ampliando a capacidade de leitura das mudanças no ambiente organizacional e o seu impacto no desenvolvimento das atividades é necessário para que as organizações possam estimular os seus colaboradores a tornarem-se sujeitos responsáveis pela transformação da organização e do seu ambiente de trabalho.

A competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer uma determinada função, ou seja, ela está diretamente relacionada à combinação de experiências com destreza, com vista ao alcance de um determinado propósito. A cada habilidade e competência adquirida dentro do que a organização espera do profissional, maiores são as chances de crescimento profissional dos colaboradores com ganhos remuneratórios.

Quanto às habilidades e competências mais exigidas pelo mercado, Bamberg (2002) enfatiza que são “a visão estratégica, capacidade de liderança, capacidade de decisão, foco no resultado, e capacidade de negociação.” Esta é a tendência das organizações modernas e arrojadas que querem ser competitivas e atuantes no mercado globalizado.

Assim, diante desta competição torna-se necessário atualizar-se com estas linhas de mudança, de forma conjunta, busca-se respeitabilidade e confiabilidade profissional. Neste sentido, Koliver (1996, p.114) coloca que as

organizações exigem “um profissional com uma visão mais aberta ao mundo, capaz de adaptar-se facilmente a cenários cambiantes e que aceite a educação continuada como condição de vida”, portanto, cabe ao profissional esta busca pela capacitação, porém, também, à organização ter um programa de treinamento eficaz.

Há um produto para ser vendido, que é a informação, portanto, esta precisa ser vendida e comunicada. "Você pode ter as melhores idéias do mundo, mas se não souber vendê-las não haverá qualquer impacto." (MCELROY, 1995). Quem permanecer parado, desatualizado, corre sérios riscos de perder a posição conquistada no mercado. O profissional precisa investir na inteligência, usando a criatividade para diferenciar o seu serviço e a competência e habilidade serão fundamentais para superar as expectativas da organização.

Ainda, no que se refere ao profissional da gerência, este deve desaprender sua necessidade de controle, isto é, deve re-aprender e renovar as competências essenciais de sua organização e criar uma estrutura que possibilite a aprendizagem contínua. Uma gerência gestora de mudanças voltada para o futuro, capaz de antecipar-se aos acontecimentos, a capacidade de questionar situações e propor novas alternativas, e que tenha, também, a capacidade de trabalhar em equipe, de buscar a cooperação e o engajamento dos colaboradores, e estar permanentemente aberta à criatividade, pois é responsável pelo êxito da organização. O sucesso desta gerência depende muito mais das ações pessoais do profissional na busca de novos conhecimentos, ao levá-los para o ambiente organizacional, bem como o fato de ser um modelo a ser seguido pelos colaboradores, conclamando as mudanças e enaltecendo as virtudes da aprendizagem, pois esta é a vantagem competitiva.

O constante reciclar e o aprofundamento do conhecimento tecnológico serão componentes indispensáveis. A educação continuada, como hoje é denominado este tipo de preocupação com o desenvolvimento profissional, será caracterizada por ser permanente, integrante do dia-a-dia do profissional e com espaço prioritário reservado. Frequentar cursos de reciclagem deixará de ser um favor para se tornar uma obrigação indispensável para o profissional. Os eventos técnico-culturais da profissão terão de entrar em sofisticados campos de pesquisa e informação para atender à demanda. (VAINI, 1994, p.72).

Dentre as características que devem ter os dirigentes de uma organização, Chiavenato (2003) aponta a capacidade de selecionar e escolher talentos e assegura:

Os talentos são dotados de habilidades, conhecimentos e competências que podem crescer, impulsionar e produzir resultados igualmente excelentes. Os gerentes conseguem selecionar, posicionar e fazer crescer as pessoas de acordo com suas forças e potencialidades.

Segundo Guimarães (1997, p.30), o setor de recursos humanos tem como responsabilidades:

A procura, a atração e a escolha do pessoal necessário à organização, o seu treinamento e desenvolvimento, sua remuneração e a correta aplicação das formas legais trabalhistas, sempre tendo em vista possibilitar que a empresa atinja seus objetivos.

Para Coimbra (1998, p.12), o setor de recursos humanos influencia diretamente o desempenho dos colaboradores.

Através da análise do modelo de gestão de recursos humanos é possível se identificar a preparação e o planejamento da organização para a qualidade, a motivação dos colaboradores e, sobretudo, o nível de qualificação dos mesmos para prestar um serviço diferenciado aos clientes.

Além disso, é essencial que o setor de recursos humanos esteja totalmente integrado com as estratégias da organização. Assim, passa de uma condição de suporte, a de elemento estratégico para o sucesso do negócio e parte integrante da equipe diretiva da organização.

Diante disso, o Quadro 4.1 descreve o perfil traçado para alguns cargos no futuro, tendo em vista as necessidades desse mercado competitivo. Mas o que é perfil profissional? Entende-se por perfil, um conjunto de habilidades que devem nortear o exercício de uma profissão. Inclui-se neste conjunto, qualidades pessoais, conhecimentos, habilidades, papéis e valores, atribuídos pela sociedade, em resposta à atuação de um profissional. Neste sentido, o conhecimento do perfil, tem grande influência sobre o rendimento do trabalho e nas relações do colaborador com seus colegas de trabalho.

Quadro 4.1: Perfis profissional de diversos cargos.

(continua)

CARGO	PERFIL DESEJADO
Assistente em Administração	Capacidade de concentração e de organização; habilidade para trabalhar em equipe; iniciativa; sociabilidade; versatilidade; conhecer um ou mais idiomas, conhecimento de informática.
Almoxarife	Atenção a detalhes; boa memória; capacidade de comunicação e de organização; capacidade de trabalhar sobre pressão, disposição física; habilidade de mediar conflitos; iniciativa; conhecimento de informática.
Analista de Sistemas	Capacidade de comunicação verbal e escrita; capacidade de concentração; criatividade, facilidade em matemática; habilidade para trabalhar em equipe; interesse pela área de computação; raciocínio lógico desenvolvido; conhecimento da língua inglesa.
Técnico em Artes Gráficas	Capacidade de adaptação a novas situações; capacidade de comunicação; coordenação motora; interesse pela informática; paciência.
Técnico de Segurança no Trabalho	Capacidade de relacionamento; capacidade de comunicação, concentração e organização; capacidade de planejamento; atenção a detalhes; habilidade para trabalhar em equipe.
Técnico em Agrimensura	Capacidade de comunicação e concentração; facilidade em matemática; minucioso; raciocínio espacial desenvolvido; comprometido com os direitos universais do homem e com a preservação do meio ambiente; capacidade de expressão oral e escrita; possuir conhecimento administrativo e de legislação de terras; habilidade para trabalhar em equipe; conhecimento de inglês técnico.
Técnico em Edificações	Capacidade para trabalhar em equipe; aptidão artístico-plástica; interesse e precisão no trabalho; capacidade de controle, coordenação e organização; dinamismo; facilidade em matemática; raciocínio espacial e lógico desenvolvido; conhecimento em programas de computação específicos (AutoCAD, Topograph); conhecimento de inglês técnico.
Técnico em Eletrônica	Boa coordenação motora; criatividade; capacidade de planejar, orçar, desenhar, executar, supervisionar; possuir senso crítico; criatividade; capacidade para soluções; conhecimento em informática; conhecimento de inglês técnico.
Técnico de Enfermagem	Capacidade de concentração e observação; capacidade de seguir ordens; discricção; habilidade de trabalhar em equipe; iniciativa; paciência; carinho e atenção; habilidade manual, rapidez de raciocínio, conhecimento em informática.

Quadro 4.1: Perfis profissional de diversos cargos.

(continua)

CARGO	PERFIL DESEJADO
Técnico em Secretariado	Capacidade de comunicação e organização; saber manter sigilo; dinamismo; discrição; facilidade de adaptação a novas situações; flexibilidade; iniciativa; paciência; tolerância; conhecer mais de um idioma, boa aparência, capacidade de resolver problemas.
Técnico de Mecânica	Capacidade de concentração e observação; facilidade para cálculos; habilidade manual; raciocínio abstrato desenvolvido; conhecimento de inglês técnico; conhecimento de informática.
Técnico de Refrigeração	Coordenação motora; facilidade para matemática; habilidade manual; raciocínio espacial desenvolvido; facilidade para desenho; capacidade de comunicação.
Técnico de Telecomunicações	Capacidade de liderança; capacidade de solucionar problemas práticos; facilidade em matemática; habilidades manuais; percepção nítida das cores; sociabilidade; boa coordenação motora; conhecimento do inglês técnico.
Assistente Social	Possuir autocontrole; capacidade de comunicação; capacidade de convencimento; dinamismo; equilíbrio emocional; facilidade de expressão, paciência; sensibilidade.
Bibliotecários	Capacidade de lidar com o público; capacidade de concentração e organização; raciocínio espacial desenvolvido; boa comunicação; boa memória; detalhista, conhecimento em informática.
Dentista	Capacidade de concentração, habilidade manual; perfeccionismo; higiênico; autocontrole, atenção a detalhes, boa coordenação motora; senso ético.
Médicos	Capacidade de comunicação, de concentração, de decisão; capacidade de pensar e agir sobre pressão; discrição; equilíbrio emocional; firmeza; iniciativa; habilidade manual; paciência; raciocínio rápido; senso ético; autoconfiante; possuir autocontrole; habilidade para trabalhar em equipe.
Psicólogo	Capacidade de análise; capacidade de comunicação, concentração e observação; curiosidade; discrição; paciência; raciocínio rápido; senso ético; vontade de ajudar o próximo; ser versatilidade, flexível; ter equilíbrio emocional, conhecer mais de um idioma.

Quadro 4.1: Perfil profissional de diversos cargos.

(conclusão)	
CARGO	PERFIL DESEJADO
Administrador	Capacidade de liderança, de decisão, de negociação, de organização, de agir e pensar sobre pressão, de resolver problemas; dinamismo, espírito empreendedor; capacidade de adaptação a novas situações; autoconfiança; habilidade de mediar conflitos, para trabalhar em equipe; capacidade de comunicação; senso de oportunidade e de responsabilidade; senso ético; boa expressão oral e escrita; ser versátil, flexível; ter visão global; domínio de mais de um idioma; domínio da informática; capacidade de ouvir críticas e sugestões; capacidade para trabalhar em equipe; facilidade de relacionamento; iniciativa.
Contador	Capacidade de comunicação, de concentração e organização; determinação, facilidade em matemática; iniciativa; paciência; perfeccionismo; senso ético e de responsabilidade; domínio de mais de uma língua; domínio da informática.

Fonte: [A partir de dados primários (2002)].

Assim, considerando os aspectos conjunturais pelos quais as organizações vêm passando nos últimos anos é evidente a necessidade imediata de rever o perfil de seus colaboradores. Exigência quanto aos requisitos de formação, qualificação e acompanhamento biopsicossocial são fundamentais para a qualidade de vida dos mesmos e a confiabilidade dos serviços prestados. Em relação à composição do perfil de qualificação dos colaboradores é necessário dizer que o trabalho hoje, em última instância, consiste na capacidade de produzir mais em menos tempo, maximizando recursos.

Sendo assim, as organizações precisam capacitar seus colaboradores, de forma a desenvolver valores e competências necessárias à integração de seu projeto individual ao projeto da organização e, até mesmo, da sociedade como um todo, fazendo ainda, que o mesmo aprimore sua formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico.

5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS NA ORGANIZAÇÃO

5.1 Conceituação de Treinamento e Desenvolvimento e suas Diferenças

A conceituação dos termos “treinamento” e “desenvolvimento” é muito complexa, fazendo com que haja muitas posições de autores sobre o tema.

Walther (*apud* LOUREIRO, 1997) argumenta que treinamento é a adaptação do nosso organismo a certas condições particulares de funcionamento, considerando-o, ao mesmo tempo, mecânico, fisiológico e psicológico, pois é uma necessidade iniludível, para o adequado rendimento do trabalho. Treinamento é um ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem.

Segundo Chiavenato (1987), o treinamento é um processo educacional que é aplicado de forma sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidade em função de objetivos definidos.

Segundo Pontual (*apud* BASTOS, 1991), a educação dirige-se ao homem na sua totalidade, enquanto o treinamento volta-se para a situação do trabalho.

Para Joder (*apud* LOUREIRO, 1997), é um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos particulares.

De acordo com Stoner (1985), o treinamento visa a melhorar as qualificações no trabalho.

Na visão de Flippo (1978), seu argumento é de que treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e perícia de um colaborador para o desempenho de um determinado cargo ou trabalho.

Goldstein (1991), define treinamento como a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades, que resulta em melhoria do desempenho do trabalho.

Torpey (*apud* LOUREIRO, 1997), coloca que no ambiente de trabalho, não existe a alternativa entre treinar e não treinar, pois algum treinamento, ao menos de caráter informal, tem lugar necessariamente, mesmo quando nenhum plano tenha sido formulado para a transmissão de conhecimentos. Na ausência de algum tipo de treinamento, o meio de trabalho é freqüentemente caracterizado por alta incidência de acidentes, desperdício excessivo, ineficiência, erros, elevada taxa de absenteísmo, queixas e descontentamento inadequada das capacidades individuais.

Nas palavras de Minicucci (1978), treinamento é um esforço planejado, organizado, especialmente projetado para auxiliar os indivíduos a desenvolverem suas capacidades.

Beach (*apud* LOUREIRO, 1997) conceitua treinamento como o procedimento organizado pelo qual as pessoas adquirem conhecimentos e/ou habilidade para um propósito definido, tendo como objetivo fazer com que os treinandos adquiram habilidades, conhecimentos ou atitudes para solução de problemas na situação de trabalho.

Segundo Warren (*apud* LOUREIRO, 1997), as ações de treinamento contribuem para o desenvolvimento de pessoal da mesma maneira que os sistemas de comunicação, as campanhas de motivação e as políticas da organização, os quais são usados pela organização para mudar o comportamento de alguns de seus membros. Este autor estabelece as diferenças básicas entre treinamento e desenvolvimento, conforme descrito a seguir.

- o treinamento lida com necessidades decorrentes, enquanto que o desenvolvimento lida com necessidades previsíveis;
- treinamento é orientado para o cargo, enquanto que o desenvolvimento é orientado para o indivíduo;
- treinamento lida usualmente com requisitos de tarefas específicas, enquanto que o desenvolvimento lida com necessidades organizacionais ou com tarefas complexas.

Stahl (1962 *apud* LOUREIRO, 1997) utiliza os dois termos como sinônimos, quando afirma que em qualquer política de pessoal o desenvolvimento e o treinamento são obrigados a ocuparem um lugar de destaque, sendo um aspecto essencial da direção do esforço humano e, como tal, é mais efetivo quando planejado, sistematizado e avaliado.

Boog (1994) distingue os termos treinamento e desenvolvimento de recursos humanos utilizando seis características. (Quadro 5.1).

Quadro 5.1: Diferenças entre treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.

(continua)

	TREINAMENTO	DESENVOLVIMENTO
Definição	Processo de efetuar mudanças no comportamento do homem, aplicado na aquisição de habilidades relacionadas à sua tarefa.	Processo de crescimento integral do homem, a expansão de sua habilidade de utilizar totalmente as suas capacidades e aplicar seu conhecimento e experiência para a solução ou resolução de novas ou diferentes situações.
Objetivo	Suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas necessárias para desempenhar tarefas específicas, dentro do padrão de produtividade estabelecido.	Suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas para o desempenho de tarefas futuras, num processo de crescimento contínuo.
Enfoque	Necessidade de tarefa/cargo atual – corretivo. É um meio de se resolver um problema de produção.	Necessidade e potencial do indivíduo + tarefa e cargo futuro – preventivo. É um meio de se evitar que apareça um problema de produção.

Quadro 5.1: Diferenças entre treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.

	(conclusão)	
	TREINAMENTO	DESENVOLVIMENTO
Responsabilidade	Empresa – através de todos os níveis de chefia, assessorados pelo órgão de treinamento.	Empresa – através de todos os níveis de chefia, assessorados pelo órgão de treinamento.
Resultado esperado	Homens que desempenham tarefas específicas, atendendo aos padrões de produtividade, de maneira a realizar metas pré-estabelecidas.	Homens preparados para ocupar os cargos-chave dentro da organização, na qualidade, quantidade e época necessária.
Tempo	curto prazo	médio / longo prazo

Fonte: [Adaptado de Boog (1994, p.16)].

Já, a conceituação de desenvolvimento, que é um termo mais completo, pois além do treinamento ele engloba e integra atividades de seleção, planejamento, avaliação de pessoal, promoção, transferência entre outros, ou seja, é o aperfeiçoamento de conhecimentos e habilidades necessárias para a execução das atividades vinculadas à função do colaborador.

Pode-se considerar, então, que a expressão desenvolvimento de recursos humanos é mais abrangente que a de treinamento, apesar de que na prática, as duas expressões muitas vezes se confundem. O treinamento é um dos instrumentos de desenvolvimento de recursos humanos, cabendo não só a função de corrigir as deficiências de desempenho detectadas no sistema organizacional, mas também, a de desenvolver as potencialidade e habilidade dos recursos humanos existentes na organização. Mas a expressão desenvolvimento está mais associada a programas de qualificação de pessoal, de resultados em longo prazo.

Faz-se necessário ressaltar que o termo “treinamento” é utilizado neste estudo para se referir a uma atividade ou função da administração organizacional, cujo objetivo principal é o desenvolvimento dos membros da organização.

5.2 Os Objetivos do Treinamento

Toda organização possui objetivos gerais que podem ser atingidos a curto, médio e longo prazo, ainda que não os apresente formalmente e estabelecem outros objetivos específicos, relacionados mais facilmente. Deverá ter esses objetivos bem delineados e facilmente apresentados, pois é de fundamental importância para qualquer sistema de treinamento, pois o treinamento deve ser utilizado como uma das estratégias para a consecução dos objetivos gerais e específicos. Assim, estará adequando o seu programa de treinamento aos seus objetivos, evitando com isso investimentos incorretos, programas frustrados, descrédito por parte dos colaboradores no seu programa de treinamento.

A consideração de treinamento como um subsistema da administração de recursos humanos demanda a consideração, na definição de seus objetivos, dos objetivos do sistema maior. O treinamento não pode ser bem sucedido se for considerado como uma função isolada dentro da organização. Deverá, para ter sucesso, ser uma parte cuidadosamente planejada de um programa integrado da organização.

Os objetivos principais de um programa de treinamento são:

- preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização;
- proporcionar oportunidade para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também, para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada; e,
- mudar a atitude das pessoas, com várias finalidades, entender as quais podem criar um clima satisfatório entre colaboradores, aumentar-lhes a motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência.

Daí a necessidade de integrar o treinamento às demais atividades organizacionais a fim de que a mesma consiga atingir seus objetivos.

5.3 Os Propósitos do Treinamento

A operação efetiva de qualquer empreendimento ou sistema exige que os indivíduos neles incluídos aprendam a desempenhar as atividades de suas ocupações a um nível de satisfação de proficiência. Mas, uma organização eficiente, também, requer a existência dentro de seu quadro de colaboradores, de um grupo de indivíduos capacitados para aceitar responsabilidades maiores, para deslocarem-se a outras funções, com razoável facilidade. Isto exige o desenvolvimento de pessoal em áreas que podem ser para futuras posições. Desse modo, uma organização precisa dar oportunidades para o contínuo aperfeiçoamento dos colaboradores, não somente em suas funções atuais, como também para desenvolver suas capacidades para outras funções às quais podem ser posteriormente considerados.

A aprendizagem essencial para tal desenvolvimento pode ocorrer de dois modos: através de experiência diária de trabalho ou como consequência de programas de treinamento sistemáticos. Num sentido mais amplo, o treinamento pode ser considerado um esforço planejado, organizado, especialmente projetado para auxiliar os indivíduos a desenvolverem suas capacidades.

Eles são recursos definidos no sentido de ajudarem os colaboradores a aprenderem o método certo de trabalho, a alcançarem um nível satisfatório de desempenho de trabalho e a adquirirem capacidades que poderão ser valiosas para possíveis ocupações futuras. No caso de determinados tipos de conteúdos a ser aprendido, o treinamento organizado poderá resultar não somente numa aprendizagem mais eficiente, como também, num maior volume de aprendizagem, do que a aprendizagem não planejada através da experiência normal.

Contudo, para atingir os seus propósitos, o programa de treinamento deve ser estabelecido em princípios e práticas corretas que contribuam realmente para a aprendizagem humana. Embora muitos programas tenham essa conotação, outros não o são. A inépcia de alguns programas provavelmente pode ser, em parte, atribuída à popularidade dos aspectos do treinamento nas últimas duas ou três décadas.

Devido à promoção súbita de programas de treinamento, algumas organizações operam na base de uma filosofia de não ficarem atrás das concorrentes, estabeleceram programas simplesmente porque era o que devia ser feito, e não para atender uma necessidade real de suas organizações.

A natureza e a finalidade dos programas de treinamento variam muito, mas seus propósitos podem ser geralmente agrupados em duas categorias: aperfeiçoamento do conhecimento e das habilidades do trabalho.

Muitos programas são dirigidos para o aperfeiçoamento do conhecimento e das habilidades que serão úteis para os colaboradores, no desempenho de suas ocupações atuais ou futuras. Este treinamento é comumente orientado para o trabalho e uma observação específica deve ser feita quanto às habilidades. Embora este termo seja considerado quase sempre em relação apenas às habilidades manuais, recomenda-se que seja considerado num contexto maior, incluindo habilidades tais como as subentendidas nas relações humanas, supervisão, atividades da organização, de planejamento, e outras relacionadas.

5.4 A Transmissão de Informações

O propósito de alguns programas de treinamento é orientado mais para a transmissão de informações gerais do que as informações sobre o trabalho, tais como informações sobre a organização, seus produtos e serviços, sua organização e políticas.

Eles deverão ultrapassar a simples transmissão e aprendizagem de conhecimentos necessários, à realização de determinado trabalho, o que geralmente acontece em muitas organizações, para atingirem uma dimensão maior, ou seja, a formação de atitudes, integração das pessoas às tarefas e, conseqüentemente às metas da organização.

O ritmo acelerado das mudanças das tecnologias de informação é uma das características mais notáveis do mundo contemporâneo. O desenvolvimento na

área de informática (*hardware*, *software* e serviços) tornou possível armazenar, organizar e manipular grandes volumes de dados em computadores.

O domínio dessas mudanças é sem dúvida, condição essencial para que as organizações participem em situação favorável das transformações em curso. Sob essa ótica as organizações necessitam treinar seus recursos humanos, para transformar essas informações em conhecimento.

Assim, os programas de treinamento devem apresentar um panorama de capacitação na área e, a partir dessas informações, identificar eventuais lacunas existentes e sugerir mudanças. Devem formar equipes de alto desempenho, com competência para analisar informações e desenvolver visões críticas relacionadas ao ambiente interno e externo da organização, bem como utilizar informações de forma adequada para a tomada de decisão, para o planejamento de curto, médio e longo prazo. A organização que não compreender e não assimilar a importância de se dominar a informação, não conseguirá entender de que maneira essa informação pode provocar mudanças em sua estrutura.

A importância que o programa de treinamento tem nessa conjuntura é identificar de que maneira pode-se amenizar o impacto que o ritmo acelerado da informação tem sobre a organização, e procurar oferecer uma qualificação mais ampla e de melhor qualidade para formar recursos humanos, a fim de que consigam atingir os objetivos organizacionais da melhor maneira possível, transformando informações em conhecimento.

5.5 A Modificação de Atitudes

O objetivo de determinados programas de treinamento é mudar as atitudes dos colaboradores, tal como desenvolver atitudes mais favoráveis entre os mesmos, aumentar a motivação e a sensibilidade do pessoal de supervisão e administrativo, para despertar os sentimentos e reações de outros indivíduos.

Os programas de treinamento devem propiciar condições para uma análise da própria cultura organizacional, uma vez que poderão mudar os valores, as

crenças e os conceitos básicos de uma organização. Isto é, se o clima organizacional manifesta-se como de insegurança geral, o momento não é oportuno para a implementação de um programa de treinamento, como também, quando a organização vivencia um clima de transformações estruturais globais, que por si só afetam em alta escala os seus colaboradores.

O programa de treinamento que envolve mudanças de atitudes, comportamento, está intimamente relacionado com a cultura organizacional e deve prever para sua otimização que, a par desta mudança individual, profissional e grupal dele decorrente, concomitantemente, ocorrerá às devidas mudanças na cultura organizacional.

Deste modo, a organização deve ter em mente que uma mudança organizacional desencadeia uma série de modificações conseqüentes, exigindo planejamento e coordenação globais, o que deve ser levado em conta pelo programa de treinamento. Se os programas de treinamento não estiverem orientados na direção das mudanças, tenderão a contribuir muito pouco para o desenvolvimento da organização.

5.6 Programas de Treinamento

É notória a inundação no mercado de programas de treinamento, oferecidos pelas organizações especializadas no País. Esses programas enfocam, de modo geral, com maior ou menor ênfase, os níveis de desenvolvimento do indivíduo, enquanto pessoa humana; do indivíduo especialista da área, e do indivíduo enquanto responsável pela direção de determinado empreendimento.

Entretanto, tendem a perder de vista o contexto organizacional e as implicações sócio-culturais, políticas e econômicas do ambiente organizacional. Em outras palavras, não tem proporcionado aos participantes uma visão estratégica, através de orientação mais geral e ampla de que possa dispor como referencial para fundamentar sua ação a nível externo e interno.

Assim sendo, estes programas devem estar condicionados à realidade de cada organização e se consistir numa atividade orgânica, com características próprias, destinadas a atender as necessidades e interesses das mesmas. Precisam ter programas de treinamento convenientemente estabelecidos.

Normalmente, as organizações, têm tendências a pouca agressividade com relação ao levantamento real das necessidades de treinamento e, em geral, submetem-se às pressões externas e internas para o desenvolvimento das atividades, acomodando demandas e ofertas de acordo com as circunstâncias habituais de decisão.

As organizações em treinamento enfrentam dilemas entre a sua necessidade e o ônus de sua aplicação. Do lado econômico, a necessidade de implantar novas tecnologias, novos padrões de recursos e disponibilidade de conhecimento, para fazer frente às tarefas que requerem, por sua vez, pessoal qualificado e com conhecimento para lidar com as inovações tecnológicas; e, do lado social, a necessidade de implantar novos valores de modernização, aspirações, objetivos dos indivíduos e progresso, os quais devem ser levados em conta para que objetivos organizacionais sejam atingidos.

As resistências ao treinamento pelas organizações são provenientes de dificuldades em alterar uma estrutura de valores e uma estrutura de poder. O treinamento constitui um processo de mudança, que pode causar rupturas em ambas, exigindo adaptação. Constitui um processo de conflitos entre a ação para a inovação e as resistências para a manutenção do *status quo*.

Por isso, a atividade de treinamento é implantada de forma isolada. Os setores responsáveis pela formação são colocados à parte nos organogramas, para que a atividade de treinamento seja implantada de forma isolada pelo seu teor crítico, e que o mesmo interfira o mínimo possível na estrutura estabelecida.

Estas dificuldades são geralmente impostas por pequenos grupos que conseguiram influenciar de tal maneira sobre a organização, que impuseram o estabelecimento de regras que impede a entrada de novos valores. Contudo, os elementos antigos vão ficando fechados entre si, enciumados, donos dos grupos, sozinhos para o trabalho e acabam reclamando, injustamente, que as pessoas da comunidade não participam, não colaboram e não trabalham para o bem de todos.

Por causa disso, uma política de treinamento deve seguir as seguintes recomendações: uma política de treinamento não pode ser uma política isolada deve estar estreitamente ligada ao planejamento organizacional.

Além de guardar consistência interna com outras áreas, deve ser consistente externamente e integrada ao planejamento estratégico (objetivos, metas e resultados) e ao planejamento operacional (tecnologia, processo de produção e apoio). A política de treinamento deve considerar prioritariamente o futuro.

As organizações e os indivíduos mudam e, portanto, é necessário diagnosticar necessidades futuras para satisfazê-las adequadamente, assim:

- a política de treinamento deve ser formulada de maneira clara, estabelecendo um senso de direção tangível e verificável, em termos de valores e objetivos que pretenda alcançar. É preciso ter noção exata do que o treinamento pode ou não fazer em cada contexto organizacional;
- diagnosticar adequadamente e aperfeiçoar os métodos de identificar necessidades de treinamento. O diagnóstico deve ser constante e sistemático, considerando todos os fatores ambientais, organizacionais e pessoais;
- os métodos de avaliação devem ser aperfeiçoados no sentido de tomarem como parâmetros os objetivos maiores da organização e do indivíduo. Portanto tem que estar ligado ao plano organizacional de objetivos.

5.6.1 Tipos de programas de treinamento

Para dar uma visão geral da série de programas de treinamento existentes, três tipos mais comuns serão descritos sucintamente: treinamento de orientação, treinamento na ocupação, e treinamento fora da ocupação.

5.6.1.1 Treinamento de orientação

O Programa de Treinamento de orientação é determinado a orientar novos colaboradores (e, em alguns casos, colaboradores atuais) sobre a organização. Em particular, o seu propósito é dar informações sobre a organização tais como sua organização, história, produtos ou serviços, políticas, processo e pessoal. Tais informações podem induzir o desenvolvimento de atitudes favoráveis por parte dos colaboradores e, também, podem ajudar os novos a tornarem-se mais eficientes em suas funções, devido ao seu conhecimento de elementos, tais como: políticas, processos e relações organizacionais.

5.6.1.2 Treinamento na ocupação

A maior parte do Treinamento na Ocupação é ministrado no próprio cargo, onde novos colaboradores estão sendo treinados. A instrução pode ser dada, em alguns casos, por seus supervisores e, em outros casos, por um instrutor, assim o treinamento tem maior probabilidade de ser ajustado ao colaborador, de ser relacionado ao trabalho e de ser convenientemente localizado.

É indicado quando se quer aproximar ao máximo o ambiente de trabalho ao ambiente de treinamento, o que permite solucionar o problema da transferência do treinamento para o trabalho. Sendo assim, tem suas vantagens, pois treina o indivíduo na situação real de trabalho, o que virtualmente elimina o possível problema de transferência de aprendizagem.

Por outro lado, onde este treinamento é considerado casualmente e visto como um transtorno pelo colaborador, seus efeitos podem deixar muito a desejar. Porém, este treinamento pode ser bastante eficaz se for apropriado em relação à natureza da ocupação, dado sob forma de um programa bem formulado e sistemático e, preferivelmente, se administrado por um instrutor especializado e não pelo supervisor.

Outra vantagem interessante é que o treinamento pode ser realizado no próprio ambiente de trabalho, utilizando-se as mesmas condições físicas, os

mesmos equipamentos e material do dia-a-dia do colaborador, podendo o colaborador acompanhar as mudanças ocorridas na tecnologia e procedimentos do trabalho e o treinamento não se desenvolve numa situação artificial, física ou psicológica. Como desvantagem, uma vez que o treinamento utiliza equipamentos e instrumentos da própria organização, poderá haver uma perda econômica, pois se forem muito caros a sua manutenção exigirá pessoal especializado.

Este tipo de treinamento destina-se a qualquer clientela, não sendo limitado a cargos, tempo de serviço dos servidores etc. Para Montana (1999), pode ser utilizado ainda nos casos de integração para novos colaboradores, treinamento de aprendizes, estágios, residências, assistências, bolsa de estudos, rotação de cargos, reuniões departamentais e cursos patrocinados pela organização. Como limitação será preciso uma certa experiência no ambiente de trabalho para que o treinamento tenha êxito.

Assim, pode-se observar que os ingredientes-chave para um Treinamento na Ocupação são, acima de tudo, critérios de desempenho e responsabilidade bem definidos, envolvimento de todos, e sensibilidade às necessidades do treinando como ser humano.

5.6.1.3 Treinamento fora da ocupação

Algumas vezes, o treinamento não pode ser bem administrado na própria ocupação, como por exemplo, quando novos colaboradores, ainda não treinados, podem danificar equipamentos ou materiais, ferirem a si próprios ou aos outros, ou quando a natureza do próprio treinamento dificultar indevidamente as operações.

Este tipo de treinamento pode ser realizado numa situação de trabalho com equipamentos e instalações similares ou idênticas aos usados diariamente. Podem ser usados para o aperfeiçoamento da eficiência desse pessoal em suas ocupações atuais, ou para o seu desenvolvimento para níveis e cargos futuros. É ideal, pois retira o colaborador das tensões e das exigências permanentes do local de trabalho, fazendo com que o mesmo se concentre melhor na aprendizagem,

podendo interagir com os colaboradores de outras organizações, onde poderão trocar experiências sobre o trabalho.

Esta forma de treinamento apresenta custos elevados, pois precisará do uso de equipamentos similares aos da organização e instrutores especializados. Stoner (1985) acrescenta que este tipo de treinamento pode concentrar-se inteiramente em sala de aula, com seminários, preleções e filmes de treinamento.

Em uma organização moderna o treinamento, tanto prévio como em serviço, constitui uma peça chave para o seu sucesso.

5.7 Levantamento e Análise das Necessidades de Treinamento

Um fator que irá implicar fundamentalmente nas ações de treinamento é o levantamento de suas necessidades, onde serão detectadas as carências de treinamento de pessoal, constituindo-se num referencial que irá determinar que tipo de treinamento organizar.

5.7.1 Os tipos de análise

Uma análise de necessidade de treinamento é a identificação do que um colaborador ou um grupo tem que aprender, no sentido de preencher a lacuna existente entre o êxito presente e o nível de êxito que é solicitado.

Assistirá a organização, através de seu órgão de treinamento, a identificar quais são as necessidades de treinamento e quais serão os custos necessários para fazer frente ao mesmo. É bom lembrar que o diagnóstico das necessidades de treinamento deve constituir num processo metódico e apoiado em fatos concretamente apurados. Giscard (1990) faz algumas recomendações quando a determinação das necessidades de treinamento:

- as necessidades reais nem sempre são percebidas e, quando o são, nem sempre o são com lucidez;

- as necessidades percebidas nem sempre são expressas e, quando o são nem sempre o são clara fielmente; e,
- as necessidades expressas nem sempre são satisfeitas e, quando o são, nem sempre o são da maneira mais conveniente.

Assim, deve-se levar em conta essas recomendações, pois essas falhas podem comprometer os resultados da análise das necessidades de treinamento.

A determinação das necessidades de treinamento além das razões próprias da organização, também se torna indispensável, pela força de motivos externos, como o progresso tecnológico, o mercado de trabalho e o desenvolvimento econômico, entre outros. Desta forma, uma análise de necessidade de treinamento conduzida apropriadamente rende informações úteis para o desenvolvimento de objetivos institucionais e critérios de treinamento.

A identificação dessas necessidades deve envolver toda a organização, inclusive a alta administração, pois envolve aspectos ligados a planos de diretores, diretrizes, política administrativa, etc., que uma vez mal elaborados constituem causas de desajustamentos e ineficiências, que comprometem a organização. Deve-se fazer com que os mesmos tenham uma mentalidade de treinamento, imbuindo-se cada qual de um critério de avaliação das necessidades de treinamento, pois cabe a eles a constatação das carências funcionais, determinando aqueles que necessitam submeter-se a um treinamento, para melhoria de suas condições de trabalho.

O levantamento das necessidades de treinamento deve ser realizado a partir de projetos elaborados pelo órgão de treinamento, com instrumentos padronizados para coleta e análise dos dados, sendo que os colaboradores e a escala hierárquica da organização participem como fornecedores de informações.

A periodicidade que o levantamento das necessidades de treinamento deve ocorrer depende de cada organização, pois o mesmo está relacionado à análise do contexto, problemas ocorridos, necessidades de desempenho, prioridades e potencialidades.

A mais predominante estrutura para considerar a necessidade de treinamento continua a ser a categorização de análise organizacional, análise de

tarefas e análise individual propostas por McGehee e Thayer (1961), conforme descritas a seguir.

5.7.1.1 Análise organizacional

A Análise Organizacional cujo propósito original era proporcionar informações sobre onde e quando o treinamento era necessário em uma organização foi re-conceituada por Goldstein (1991), como um exame de componentes do amplo sistema que determina se um programa de treinamento pode produzir mudança de componentes no trabalho.

Assim, esta análise refere-se ao estudo da organização como um todo, envolvendo o exame de sua interface com o ambiente externo, a operacionalização de seus objetivos, seus recursos humanos e seu clima. Tem como propósito básico determinar em que lugar na organização as atividades devem ser conduzidas pelo treinamento e determinar quais as formas de treinamento necessárias.

Nesta etapa procura-se interpretar a radiografia da organização, ou seja, seus pontos fortes e aqueles que deixam a desejar, pois uma organização pobre exerce influência negativa sobre o desempenho de seus colaboradores. Neste sentido, Gil (1994) aponta que uma acurada análise organizacional possibilita identificar como ocorre o crescimento da organização, a que se deve, quais os fatores que o dificultam, e verifica em que medida os recursos humanos disponíveis vêm contribuindo para o alcance dos objetivos da organização. Para o autor, este tipo de análise, por si só, já possibilita o diagnóstico de certa necessidade de treinamento. Isto mediante a obtenção de dados que constituem indicadores de necessidade, tais como:

- planos de expansão da organização ou de seus serviços;
- mudança de tecnologia e processos de trabalho;
- baixa produtividade;
- qualidade inadequada da produção;
- avarias freqüentes em equipamentos e instalações;

- excessos de erros e desperdícios;
- elevado número de acidentes;
- relações humanas deficientes;
- excesso de queixas;
- baixo nível de cooperação;
- absenteísmo; e,
- entre outros.

Assim, a Análise Organizacional é a análise dos princípios, diretrizes e metas institucionais, identificando o ambiente interno, o que está facilitando e/ou dificultando o desempenho atual e desejado, e no ambiente externo, fatores de ordem política, econômica, social e cultural que podem interferir na organização. Esta análise é necessária para que a organização tenha um quadro de efetiva situação com base nos recursos humanos disponíveis para atingir suas metas.

Devem participar dessa análise todas as áreas da organização (produção, marketing, administração etc.) e todas as suas unidades (departamentos, seções, gerências etc.).

5.7.1.2 Análise de tarefas

A Análise de Tarefa identifica a natureza das tarefas a serem executadas no trabalho e os conhecimentos, habilidades, aptidões e atitudes necessárias para o desempenho das mesmas. Os avanços tecnológicos podem modificar os requisitos das tarefas que, por sua vez, podem influenciar as competências exigidas.

O objeto desta análise é a tarefa em si e não o indivíduo que a desempenha, levando-se em consideração de como as atividades que compõe a tarefa devem ser realizadas e quais os requisitos necessários que o colaborador deve ter para executá-las.

Segundo Gil (1994), a Análise de Tarefas consiste em estudos para determinar o tipo de comportamento que os colaboradores devem apresentar para o

desempenho adequado das respectivas tarefas, bem como o conhecimento, a habilidade e as atividades requeridas. Para o autor, esta análise requer a obtenção dos seguintes dados:

- identificação das atividades que compõem a tarefa;
- identificação das responsabilidades do executante da tarefa;
- identificação das condições de trabalho e riscos; e,
- conhecimentos, habilidade e atitudes requeridas.

Esta análise é necessária, pois identifica a defasagem existente entre as exigências do cargo e as habilidades do colaborador desse mesmo cargo.

Devem participar dessa análise, principalmente o pessoal responsável pela administração de cargos e salários e o pessoal da área de treinamento e desenvolvimento.

5.7.1.3 Análise individual

A Análise Individual visa identificar quem deve ser treinado e que treinamento é necessário por cada indivíduo. Uma análise inadequada do indivíduo pode resultar em treinamento direcionado para um nível inapropriado ou para indivíduos errados.

Além de determinar que indivíduos precisam de treinamento, a análise individual pode ser usada para avaliar se os colaboradores possuem os pré-requisitos necessários quanto a atitudes, conhecimentos e motivação para que possam se beneficiar do treinamento. Os indivíduos que têm deficiências básicas de habilidade ou motivação anterior ao treinamento são menos prováveis de ter sucesso, podendo requerer preparação compensatória antes de entrar num programa de treinamento.

Os dados necessários para estes tipos de análise serão descritos no Capítulo 6, na apresentação do modelo de análise das necessidades de treinamento proposto.

Os principais meios utilizados para o levantamento das necessidades de treinamento são:

- entrevistas com pessoal de linha visando obter a percepção (de quem executa) dos problemas de trabalho. Podem ser estruturadas ou não, formais ou casuais, individuais ou em grupo;
- entrevistas com coordenadores ou gerentes visando obter a percepção dos possíveis problemas solucionáveis por meio de treinamento;
- entrevistas de saída com os colaboradores que estão deixando a organização é o momento mais apropriado para conhecer, não apenas a sua opinião sincera sobre a organização, mas também as razões que motivaram sua saída;
- questionários, que podem recorrer uma grande variedade de formas e perguntas (abertas, fechadas, projetivas, etc.) e permitem abranger amostras muito significativas ou até toda a população;
- avaliação de desempenho, pois através da avaliação de desempenho é possível descobrir não apenas os colaboradores que vem executando suas tarefas abaixo do nível satisfatório, mas também, averiguar os setores da organização que reclamam uma atenção imediata dos responsáveis pelo treinamento;
- reuniões que visam examinar problemas como objetivos organizacionais, problemas operacionais, planos para determinados objetivos e outros assuntos administrativos e mesmo hierarquizar necessidades de treinamento;
- exame de índices de RH, através do qual se verifica onde existe evidência de trabalho ineficiente, tais como, turnover elevado, absenteísmo, alto nível de ausência etc.;
- indicadores de desempenho organizacional, que podem dar uma indicação dos problemas de desempenho como qualidade do produto, utilização de equipamentos, atrasos na execução, reclamação dos usuários, custos de trabalho e material, desperdícios etc;

- mudanças que podem intervir nos programas de treinamento tais como mudanças estruturais, culturais, tecnológicas, políticas de inovação, valores crenças;
- grupo de especialistas, com reuniões com elementos de uma área de trabalho, procurando esclarecer os problemas específicos, analisar as possíveis causas e identificar eventuais ações de treinamento;

Assim, esta análise é necessária, pois visa identificar os aspectos relacionados a conhecimentos, habilidade e atitudes a serem desenvolvidos, de forma a preparar o servidor para novos desafios ou melhorar a sua performance no trabalho.

Deve participar desta análise, principalmente, a chefia imediata do colaborador, pois é necessário observar o mesmo na execução direta ou indireta de sua tarefa e o pessoal da área de treinamento e desenvolvimento.

Segundo Carvalho (1999), o fluxo do processo de levantamento de treinamento, pode ser representado na Figura 5.1.

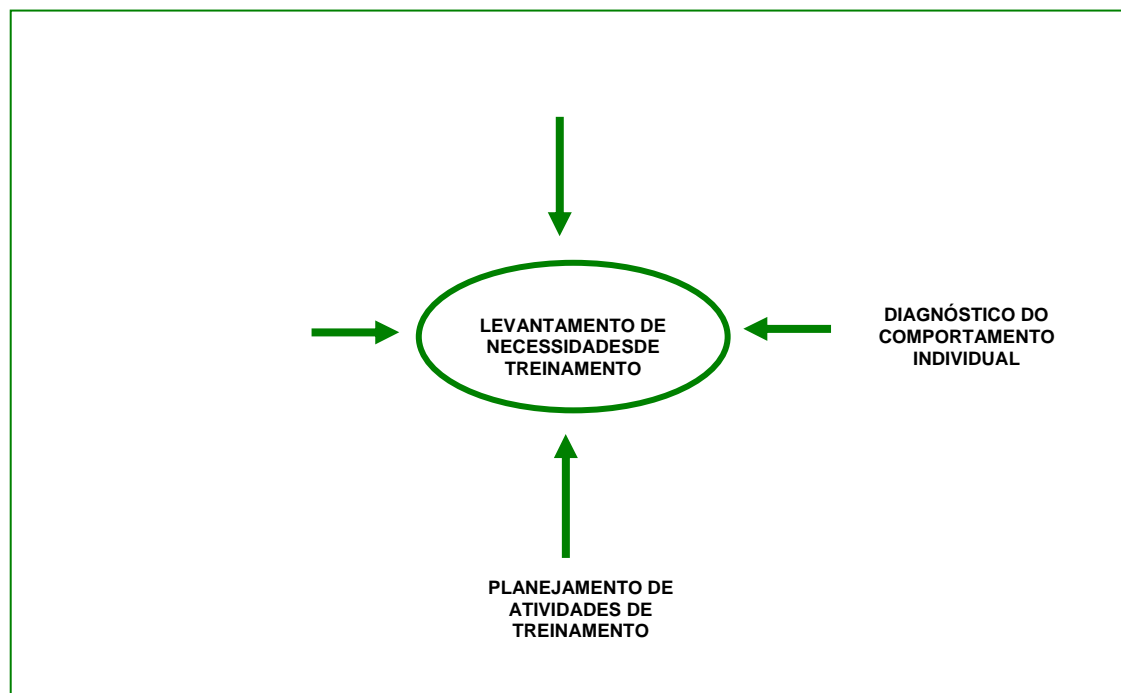


Figura 5.1: Fluxo do processo de levantamento de necessidades de treinamento.
Fonte: Carvalho (1999).

O Quadro 5.2, a seguir, proporciona uma visão mais clara para que se entenda os três tipos de análise das necessidades de treinamento.

Quadro 5.2: Formas de análise das necessidades de treinamento.

PERGUNTA	ANÁLISE ORGANIZACIONAL	ANÁLISE DE TAREFA	ANÁLISE INDIVIDUAL
O QUE É	Identificação dos níveis de eficiência e eficácia da organização envolvendo toda a organização	Coleta ordenada de informações sobre determinada tarefa	Diagnóstico comportamental do colaborador envolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho das tarefas
PORQUE É NECESSÁRIO	Fornecer um diagnóstico de onde deve ser conduzido o treinamento	A fim de determinar o tipo de comportamento que o colaborador deve apresentar para o desempenho da tarefa (conhecimentos, habilidades e atitudes)	Identifica quem deve ser treinado e qual tipo de treinamento
QUEM FAZ	Todas as áreas da organização	Setor de Cargos e Salários e a área de treinamento	Chefia imediata e a área de treinamento
COMO SE FAZ	Reunião com todos os gerentes e responsáveis pelas diversas áreas	Questionários, entrevista pessoal, discussão em grupo, etc.	Entrevista, questionários, avaliação de desempenho, reuniões, etc.
TEMPO	Dentro de períodos estabelecidos no Planejamento Global da Organização	Sempre que for detectada defasagem entre as exigências da tarefa e as habilidades do titular dessa tarefa	Sempre que for detectada a carência do colaborador quanto à execução das tarefas
ONDE	Na própria organização.	No Setor de Cargos e Salários	No próprio local de trabalho

Fonte: [Adaptado de Orth (2003)].

Ressalte-se que foram abordados neste item, ainda que de forma sucinta, os aspectos mais importantes que contribuem, sobremaneira, para o êxito no levantamento das necessidades de treinamento. Através deles, as organizações poderão detectar as reais necessidades e, assim, poder implantá-lo da melhor maneira possível, evitando assim perda de tempo, recursos financeiro e materiais.

Diante do exposto, o Capítulo a seguir, irá reunir as ferramentas e mecanismos apresentados e consolidados num Modelo para o Levantamento de Necessidades de Treinamento proposto, em contribuição na solução da problemática do treinamento e capacitação profissional nas organizações.

6 PROPOSTA DE UM MODELO PARA O LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Com base no que foi discorrido nos Capítulos anteriores, conclui-se que para que uma organização tenha sucesso em seus serviços e produtos, deve contar com um capital intelectual treinado e motivado ao sucesso conjunto com a mesma. Em contribuição com esta visão, este Capítulo apresenta uma proposta de um Modelo para o Levantamento das Necessidades de Treinamento, bem como os fatores que são relevantes para a elaboração e aplicação do mesmo.

Este Modelo tem o intuito de sistematizar o processo de detecção e análise da necessidade de treinamento (diagnóstico), oferecendo subsídios para a elaboração de programas de treinamento aos diversos tipos de organizações, cada qual com suas especificidades.

A partir do diagnóstico interno é feito um levantamento das necessidades de treinamento, detectando a diferença entre o que os indivíduos “sabem” e “fazem”, e o que a organização deveria “fazer e saber” (detecção de carências atuais e passadas para um melhor desempenho daqui para frente).

O modelo proposto está dividido em três etapas – com passos fundamentais em cada uma – incluindo o preenchimento de formulários, com o objetivo de coletar os dados necessários à demonstração da necessidade de treinamento (Figura 6.1).

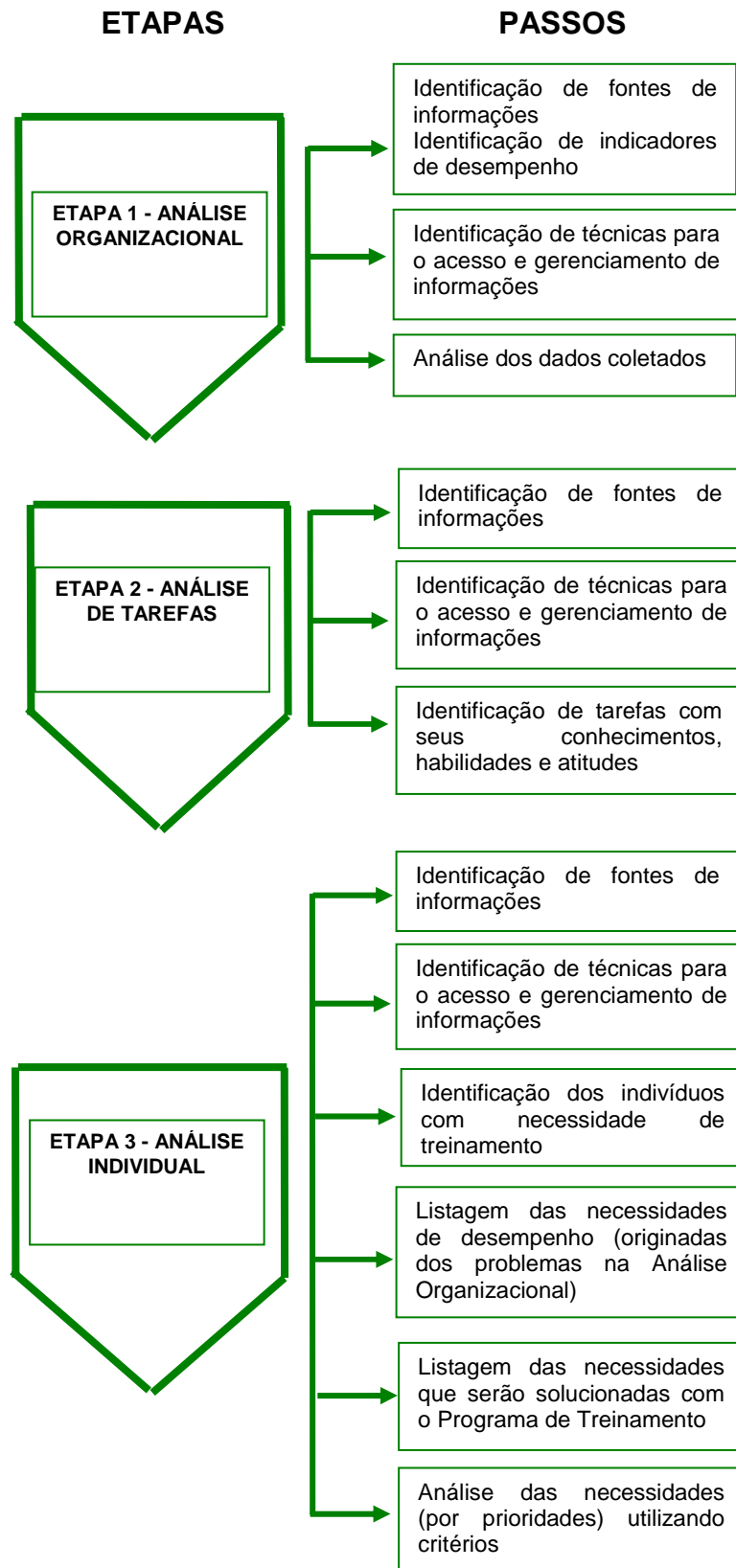


Figura 6.1: Modelo de melhoria contínua.

Fonte: [Adaptado de Martens (2003). A partir de dados primários (2002)].

6.1 Descrição das Etapas do Modelo

Para a melhor compreensão do modelo proposto na Figura 6.1, cada etapa será explicada a seguir, de forma a apresentar todos os aspectos necessários à sua aplicação.

6.1.1 Etapa 1: Análise Organizacional

O objetivo desta etapa é a análise dos princípios e metas institucionais, que identifica no ambiente interno os fatores que facilitam ou dificultam o desempenho atual (desejado) e no ambiente externo os fatores de ordem política, econômica, social e cultural (interferência no interno).

As principais questões características da análise organizacional são:

- a. O que é? (um diagnóstico da organização);
- b. Por que é necessário? (diagnóstico das necessidades);
- c. Quem faz? (todos os setores da organização);
- d. Como se faz? (por meio de reuniões com as chefias);
- e. Qual o tempo? (períodos estabelecidos no planejamento global da organização).

Nesta etapa são utilizados três passos principais:

- **Passo 1: Identificar as fontes de informação disponíveis na organização que evidenciam os conhecimentos sobre a organização (conceitos) e os indicadores de desempenho (problemas).**

Segundo Cerqueira (1997), um problema deve ser específico, “relatado com exatidão, de forma a diferenciá-lo e estabelecer sua relação com o desempenho e com a capacidade dos processos de toda a organização”; observável, “ao

descrever as evidências objetivas do problema”; mensurável, “que indica o problema em termos quantitativos ou demonstrando que ele é passível de ser quantificado ou medido, através de inúmeros atributos”; e, admirável, “que indica ter uma dimensão e complexidade possíveis de ser resolvido no prazo definido.” (grifo nosso).

No Passo 1 são identificados os indicadores:

- planejamento estratégico;
- objetivos organizacionais;
- sistema de avaliação de desempenho;
- índice de RH (absenteísmo, licenças-saúde, rotatividade, solicitação de treinamento, queixas, greves etc.);
- demonstrativo de pessoal (aposentadorias, demissões etc.);
- indicadores de desempenho institucional (qualidade do produto, utilização de equipamentos, tempo de execução, reclamação de usuários, custos de trabalho e material, desperdícios etc.);
- outros documentos (relatórios gerenciais, atas de reunião, pronunciamentos, discursos, resultados de pesquisas etc.);
- mudanças que estejam ocorrendo ou que estão para ocorrer (estruturais, culturais, tecnológicas, políticas etc.);
- programas, projetos e serviços novos;
- entre outros.

Exemplo: formulário utilizado no registro dos problemas de desempenho.

PROBLEMAS DE DESEMPENHO	OBSERVAÇÕES

- **Passo 2: Identificar as técnicas consideradas as mais adequadas para acessar e/ou gerar informações.**

No Passo 2 são identificados os indicadores:

- análise de documentos (citados no item anterior);
- realização de entrevistas (pessoal de linha, chefias, servidores em eventos de treinamento, entrevistas de saída etc.);
- aplicação de questionários ou formulários;
- reuniões (alta administração, intersetoriais, gerentes etc.);
- entre outros.

Exemplo: formulário utilizado no registro de técnicas.

NOME DA TÉCNICA

- **Passo 3. Identificar as áreas/setores que sinalizam problemas de desempenho e as possíveis necessidades de treinamento (após analisar as informações coletadas e/ou geradas nos itens anteriores).**

Exemplo: formulário utilizado no registro de necessidades de treinamento.

ÁREAS/SETORES	NECESSIDADES	OBSERVAÇÕES

6.1.2 Etapa 2: Análise de Tarefas

O objetivo desta etapa é obter uma compreensão geral do processo de trabalho realizado.

Nesta etapa são identificados os indicadores:

- descrição das tarefas realizadas pelo indivíduo no desempenho de sua função;
- descrição dos trabalhos incluindo as condições sob as quais a tarefa é desempenhada;
- identificação das tarefas que enfatiza os comportamentos envolvidos no desempenho das mesmas.

Esta etapa conta com três passos principais:

- **Passo 1: Identificar as fontes de informação da organização.**

No Passo 1 são identificados os indicadores:

- documentos de descrição e de especificação do trabalho (organização prescrita do trabalho, listas de deveres e direitos, listas de tarefas por área, cargo, planos de cargos e salários, planos de carreiras, descrição de alçadas e competências das áreas etc.);

- avaliação de desempenho;
- padrões de desempenho;
- pessoas que desempenham o trabalho;
- chefias;
- especialistas (pessoas consideradas conhecedoras do trabalho);
- literatura especializada;
- execução do trabalho (organização real do trabalho);
- entre outros.

Exemplo: formulário utilizado no registro de fontes de informação.

TAREFA	OBSERVAÇÕES

- **Passo 2: Identificar as técnicas consideradas mais adequadas para acessar e/ou gerar informações.**

No Passo 2 são identificados os indicadores:

- análise de documentos (citados no item anterior);
- realização de entrevistas (servidores que desempenham o trabalho, chefias, pessoas consideradas especialistas etc.);
- aplicação de questionários ou formulários (servidores que desempenham o trabalho, chefias, pessoas consideradas especialistas etc.);
- comitê de especialistas;
- reuniões (alta administração, gerentes, pessoal de linha etc.);

Após a descrição das etapas do modelo proposto, faz-se necessário destacar a importância de um programa de treinamento como agente de mudanças. Na visão de Toffler (1993), em geral, as grandes organizações só mudam significativamente quando determinadas condições prévias são atendidas, isto é, inicialmente deve haver pressões externas, em seguida indivíduos que estejam insatisfeitos com a ordem existente, e por último uma alternativa coerente, englobada num plano, modelo ou visão.

Diante disso, se faz necessário um levantamento das necessidades de treinamento no âmbito organizacional, mas para isso é necessária a participação de todo o *staff* da organização - para uma consulta sobre o programa de treinamento - para que este ultrapasse o nível comportamental e atinja a organização em seu aspecto estrutural, atuando como agente de mudanças. Contudo, o programa de treinamento não conseguirá atingir seus objetivos se os diretores e gerentes da diretoria da organização acreditarem que o treinamento é algo destinado somente à gerência intermediária e ao pessoal subordinado, ou seja, for visto como uma forma de premiação.

Portanto, um início de mudança comportamental na organização, passa pela verificação do retorno sobre o investimento aplicado em treinamento. Isto pode ocorrer quando este produzir modificações de hábitos e atitudes no indivíduo, maior produção no trabalho, melhoria dos métodos de execução das tarefas, dentre outras atitudes e posturas.

Outro aspecto importante a ser considerado, diz respeito à garantia de que os investimentos em treinamento sejam transformados em efetivos retornos. É uma tarefa complexa e difícil de contabilizar os ganhos advindos do treinamento oferecido aos membros da organização, mas se faz necessário abortar a crença de que este por si só não basta, isto é, a organização tem de estar voltada para criar estímulos, motivar e estabelecer a constância dos objetivos do treinamento.

Sendo assim, pode-se constatar que uma das formas mais comum de capacitação dos colaboradores nas organizações é o programa de treinamento e um processo de desenvolvimento e aprendizagem contínua e intensa, atitudes estas se tornam instrumentos eficazes para que as organizações possam alcançar suas metas. Isto é, a capacitação dos recursos humanos passa a fazer parte da estratégia da organização e será definido por essa estratégia. (FERNANDES e SILVA, 1999).

Diante do exposto, o item a seguir discorre sobre o diagnóstico que foi realizado no CEFET/SC e a análise dos dados coletados, partindo do problema de pesquisa e com base na revisão de literatura, permitindo que sejam realizadas algumas conclusões e recomendações para trabalhos futuros. Ressalte-se que os dados encontrados e analisados mostram a realidade do ambiente em estudo.

6.2 Aplicação e Análise do Modelo Proposto

Por meio de um diagnóstico das necessidades de treinamento e a posterior dos dados coletados pôde-se verificar se a estrutura do programa de treinamento implantado no CEFET/SC teve por base, primeiramente, um levantamento de necessidades de treinamento, e se este contribui para o desenvolvimento do capital intelectual.

As informações acerca dos aspectos estruturais da instituição foram obtidas em entrevista aplicada com o Coordenador de Capacitação do CEFET/SC. Em resposta aos questionamentos este coloca que o organograma institucional é composto por uma Diretoria, com cinco órgãos de *staff*, que são: Diretoria de Administração e Planejamento; Diretoria de Relações Empresariais; Diretoria da Unidade de Florianópolis; Diretoria da Unidade Descentralizada de São José; e Diretoria da Unidade de Ensino Descentralizada de Jaraguá do Sul, cada qual com suas Gerências.

Segundo o representante da área de treinamento, a indicação de treinamento se dá através de solicitações das coordenações ou gerências.

Para possibilitar um diagnóstico das necessidades foram realizadas várias reuniões com os gerentes das áreas já citadas, com o intuito de identificar o processo de conscientização dos mesmos, objetivando esclarecer que o Levantamento das Necessidades de Treinamento é uma atividade contínua e permanente, que envolve a análise do contexto, onde se busca em conjunto com os profissionais das diversas áreas identificar os problemas, necessidades, prioridades e potencialidades que interferem no desempenho da organização, na tarefa e no indivíduo.

Nestes encontros colocou-se, ainda, que o Levantamento das Necessidades de Treinamento como diagnóstico, pretende verificar até que ponto o problema é passível de solução via treinamento, pois o mesmo pode necessitar de outras ações administrativas sistematizadas - educativas e corretivas - e que tal atividade é fundamental para o planejamento das ações, de aperfeiçoamento e de desenvolvimento, de forma a contribuir para o cumprimento das finalidades e missão legal da Instituição.

Através dos Questionários (Apêndice A, B e C) aplicados nas Unidades 1, 2 e 3 foi possível inferir algumas análises em relação ao processo de treinamento de recursos humanos, conforme as etapas previstas na Figura 6.1 deste Capítulo.

ETAPA 1: ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Pode-se observar que no Passo 1 as Unidades utilizam componentes do sistema da organização para determinar as reais necessidades de treinamento.

No Passo 2 observa-se que essas necessidades são levantadas através de reflexões e discussões sobre o planejamento, objetivos, indicadores de desempenho institucional em outras, que são delineadas em reuniões.

No Passo 3 caracteriza-se a preocupação da necessidade de treinamento, quando do afastamento do titular do cargo por motivos pessoais ou legais, tendo em vista a dificuldade de substituição dos mesmos.

ETAPA 2 – ANÁLISE DE TAREFAS

Nesta etapa constatou-se no Passo 1, que nas Unidades as informações sobre as tarefas são obtidas através das Chefias, Especialistas, Manual de Cargos e Execução do Trabalho.

No Passo 2 observa-se que as Unidades utilizam técnicas internas para acessar informações das tarefas, demonstrando assim a preocupação de analisar as tarefas diretamente nos locais, onde as mesmas são executadas. Pôde-se constatar, também, que existe a preocupação em não utilizar o Manual de Cargos existente, pois muitos dos cargos são grosseiramente ineficientes e possuem descrições mal definidas que não acompanham os avanços tecnológicos.

No Passo 3 observa-se que as Unidades têm conhecimento das tarefas que são necessárias para o desenvolvimento de suas atividades, e quais os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho das mesmas.

ETAPA 3 - ANÁLISE INDIVIDUAL

Nesta Etapa observa-se que no Passo 1, que as Unidades utilizam como principais fontes de informação, para a identificação do desempenho do empregado, as aptidões desenvolvidas no exercício de sua tarefa, erros ocorridos e queixas dos usuários.

Nos passos 2 a 6, constata-se que as Unidades tem consciência das necessidades de treinamento, quais empregados precisam ser treinados e quais suas necessidades, bem como as técnicas mais adequadas a fim de sanar as dificuldades.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

7.1 Conclusões

Partindo-se dos resultados obtidos no estudo prático e com o embasamento teórico desta pesquisa, pode-se concluir que a competência dos colaboradores é fundamental para o bom desempenho e a produtividade da organização. A compreensão de um programa de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos pode conduzir a uma maior eficácia, desde seu planejamento para a implantação até a manutenção do mesmo.

O binômio treinamento-desenvolvimento constitui-se de caráter fundamental para a preparação e o desenvolvimento dos colaboradores, os quais são responsáveis pela condução das atividades organizacionais, a fim de que as mesmas consigam atingir suas metas e seus objetivos. Sem dúvida, é na organização que essas duas imagens se afirmam – o indivíduo e o profissional - adaptando-se a cada momento a uma nova realidade, presente nas organizações como exigência de uma época marcada por intensas transformações. Sendo assim, novo desafio se processa, desta feita não somente ao indivíduo, mas também, ao profissional, que como tal necessita de um instrumento que multiplique sua capacidade de desempenho, pondo em uso toda força, criatividade, potencial e aspiração.

Portanto, um programa de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos visa atender, simultaneamente, as necessidades da organização e de seus colaboradores e, para tanto, se faz necessário que os envolvidos nesse processo procurem conduzir com seriedade essas ações, tendo consciência de que é através desse programa que a organização investe em recursos humanos, criando em seus

colaboradores novas expectativas, e cujos resultados devem ser relevantes sob pena de se levar todo um programa ao descrédito.

É necessário que se tenha em mente que o indivíduo, independentemente da posição que ocupe na estrutura hierárquica da organização, anseia permanentemente atingir determinados objetivos, definidos em função das necessidades humanas que lhe são intrínsecas, as quais, em última análise, representam a origem do fenômeno motivacional. Assim, os objetivos organizacionais somente poderão ser atingidos na sua plenitude, na medida em que a organização propicie aos seus colaboradores condições para que os mesmos satisfaçam suas necessidades individuais. Ratifica-se, portanto, que a organização dê ênfase aos recursos humanos, os quais influenciarão diretamente em todos os seus segmentos.

Desta forma, pode-se concluir que foram atendidos os objetivos pré-delimitados nos temas abordados na revisão de literatura e no desenvolvimento e proposta de um Modelo para o Levantamento de Necessidades de Treinamento, a ser implantado no CEFET/SC, em conjunto com uma sistematização das ações administrativas, visando à implantação de um programa de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. Para tanto, foi aplicada uma pesquisa piloto para um diagnóstico dessas necessidades.

Destaca-se que para a estruturação do modelo proposto, buscou-se apoio na análise organizacional, de tarefa e individual, permitindo assim, uma maior gama de informações, que irão auxiliar a organização na busca por resultados, a fim de solucionar seus problemas de treinamento, desenvolver e implementar novas ações - sejam financeira ou tecnológica - ou de informações materiais ou humanas. Desta forma, o modelo proposto apresenta seus pontos fortes e pontos fracos, que estão descritos a seguir.

- PONTOS FORTES:

- é de fácil aplicação, bastando sensibilizar as chefias para um processo de conscientização quanto à importância no fornecimento de suas informações;

- o modelo realiza o levantamento de necessidades de treinamento por etapas, com o objetivo de proporcionar maior consistência das informações;
- a sua aplicação poderá estender-se a qualquer organização, seja pública ou privada.

- PONTOS FRACOS:

- para implantação e operacionalização do modelo é fundamental que a área de recursos humanos tenha pessoal especializado;
- há necessidade da disseminação no âmbito organizacional dos conceitos, objetivando a homogeneização da linguagem utilizada;
- a sua efetivação está intimamente relacionada com a viabilidade de realizá-lo, ou seja, com a vontade administrativa de efetivá-lo.

Sendo assim, o modelo proposto disponibiliza à organização a verificação das necessidades de treinamento em sua totalidade possibilitando, assim, uma aplicação de maneira consciente dos recursos destinados a “Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos”, na busca de melhores resultados na organização.

A metodologia do modelo proposto é prática e de fácil aplicação, contemplando procedimentos que vão desde a coleta de dados até a determinação da necessidade de um programa de treinamento de recursos humanos, passando pela análise dos indicadores que permitem estimar a urgência na implantação, ou ainda, a não implantação do programa.

Um ponto muito importante a ser observado no modelo proposto é a sua capacidade de modularização. Os fatores a serem diagnosticados, os parâmetros básicos deverão servir como paradigmas e os enfoques de visão podem ser alterados sem que o modelo sofra grandes modificações.

Pôde-se concluir, também, que os fatores “motivação”, “habilidades administrativas”, “teoria comportamental” e “estrutura organizacional” podem intervir

num programa de treinamento e que a falta de conhecimento dos mesmos, por parte da organização, é um ponto negativo ao seu sucesso organizacional.

No entanto, faz-se importante colocar, também, que para a eficiência do funcionamento de um programa de treinamento, torna-se necessário a sua freqüente avaliação e validação, a fim de torná-lo mais eficaz, uma vez que estas atividades identificam as falhas, as contribuições para os colaboradores, o envolvimento dos gestores e sua importância para o sucesso da organização, afirmação esta ratificada pelos teóricos abordados na revisão de literatura deste estudo.

Ressalte-se que as conclusões aqui relatadas são provenientes de um embasamento da pesquisa bibliográfica e da coleta de dados realizada na pesquisa piloto. Entretanto, se reconhece que este trabalho de pesquisa não pode ser considerado como permanente, independente de sua amplitude e com esta visão, são apontadas algumas recomendações para pesquisas futuras.

7.2 Recomendações para Pesquisas Futuras

Este estudo situa-se na categoria de primeiro nível de pesquisa – o estudo exploratório. Com a constatação da necessidade de sensibilizar as gerências para um processo de conscientização no que se refere à necessidade da gestão e capacitação de recursos humanos recomenda-se:

- 1) a realização de um estudo a respeito da avaliação da eficiência de um programa de treinamento já implantado.
- 2) um diagnóstico avaliativo para detectar as mudanças comportamentais observadas após a implantação de um programa de treinamento na CEFET/SC em 2003.

REFERÊNCIAS

ALVES G.P. **Um sistema de informação na gestão de projetos num ambiente de engenharia simultânea, em uma indústria de equipamentos de telecomunicações**. 2003. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

AQUINO, C.P. de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

ARCHER, E.R. **The myth of motivation**. U.S.A.: The personnel Administrator, December, 1978.

BALCÃO, W.; CORDEIRO, L.L. (Org.). **O comportamento humano na empresa: uma antologia**. Rio de Janeiro: 1975.

BASTOS, A.V.B. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. **Revista de Administração**, 26(4):p.87-102, 1991.

BATES, T.; BLOCH, S. O impacto do fim do emprego. **HS Management**, n. 5, dez., p.48-52, 1997.

BERGAMINI, C.W. **Desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1993.

BOOG, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CAMPOS, V.F. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. Minas Gerais: Fundação Christiano Ottonhi, 1995.

CARVALHO, A. **Recursos humanos: desafios e estratégias**. São Paulo: Pioneira, 1989.

CARVALHO, A.V. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**: São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

_____. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989. Vol.3.

_____. Os desafios de recursos humanos para o terceiro milênio. **Revista Brasileira de Administração**, ano 7, n.19, mai., p.39-41, 1997.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital Intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER F.P. **Administração, tarefas, responsabilidades e práticas.** São Paulo. Pioneira, 1993.

FALLGATTER, M.G.H. **Alternativas ao desenvolvimento para o contexto da aprendizagem organizacional.** Florianópolis: UFSC, 1997.

FLEURY, M.T. e FLEURY, A. **Aprendizagem e inovação organizacional.** São Paulo: Atlas, 1995.

FLIPPO, E.B. **Princípios de administração de pessoal.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1978.

FONTES, L.B. **Manual de treinamento na empresa moderna.** 3.ed. São Paulo, Atlas, 1979.

GALVÃO, C. **Fazendo acontecer na qualidade total.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

GIBSON, J.L. **Organizações: comportamento, estrutura e processos.** São Paulo: Atlas: 1988.

GIL, A.C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994.

GISCARD, P.H. **Formación y perfeccionamento de los andos intermédios.** 1990.

GOLDSTEIN, I.L. Training design for performance improvement. In: CAMPBELL e CAMPBELL. **Productivity in organizations psychology.** 2.ed. Palo Alto, California: Consulting Psych, 1991.

HALL, R.H. **Organizações: estrutura e processo.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HERZBERG, F. **O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho.** São Paulo: EPU; Ed. Pedagógica e Universitária, 1973.

KATZ, R.L. Skills of na effective administrator. **Harvard Business Review**, 52, n. 5, set./out., 1974.

KOLB, D.A. **A gestão e o processo de aprendizagem: como as organizações aprendem.** São Paulo: Futura, 1997.

LOUREIRO, R.O. Mudanças, empregabilidade e felicidade. **Treinamento e Desenvolvimento**, ano 5, ed. 59, p.28, 1997.

LOPES, T. de V.M. **Motivação no trabalho.** Rio de Janeiro: FGV, 1985.

MACEDO, G.B. de. Como sobreviver num mercado sem empregos. **Revista Você S. A.**, ano 1, n.2, ago., p.78-82, 1998.

MARTENS, M.L. **Aprendizagem organizacional como ferramenta de suporte em metodologia de melhoria contínua**. 2002. 122f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MASIS, D. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. 3. ed. Trad. De Yadyr A. Figueiredo. Brasília, DF: Ed. UnB, 2000.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997. Vol. 1.

_____. _____. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997. Vol. 2.

MCGILL, M.E. **A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado**. 1985.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações** - São Paulo: Atlas, 1995.

MONTANA, P.J. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

_____. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1995.

NADLER, D. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NONAKA, I. e TAKEUCHI. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PALADINI, E.P. **Controle de qualidade: uma abordagem abrangente**. São Paulo: Atlas, 1990.

RAMALHO, N.C. **O fator humano na empresa: aspectos técnicos, profissionais e gerências**. Rio de Janeiro: Ed. da UnB, 1977.

SAMPAIO, N. **Fim do emprego, início do trabalho: o profissional do futuro**. São Paulo: Nobel, 1998.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. 4.ed. São Paulo: Best Seller, 1999.

_____. **A quinta disciplina - caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

SILVA, E.L. da.; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. rev. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SPRITZER, N. **Pensamento e mudança**. Porto Alegre: L&PM, 1993.

STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

STEWART, T. **A capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, J.A.F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOFFLER, A. P. **As mudanças do poder**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J.R. **Estrutura das organizações**: estruturas tradicionais, estrutura para a inovação e estrutura matricial. 2 ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1989.

VROOM, V.H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

XAVIER, R. de A.P. **Capital Intelectual**: administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e organizações. São Paulo: Editora SIS, 1998.

APÊNDICES

Apêndice A: Modelo de questionário aplicado na organização.

Para o diagnóstico da organização, este questionário busca coletar a percepção dos membros da organização, sobre os pontos fortes e fracos da mesma. Pode ser aplicada através de entrevistas individuais, entrevista de grupos de focalização, ou preenchimento individual. Para cada afirmativa são oferecidas ao entrevistado as opções “discordo fortemente”, “discordo”, “neutro”, “concordo”, “concordo fortemente”, como resposta à afirmação feita.

1) A organização (em que trabalha) é capaz de comunicar e compreender as ameaças e oportunidades, transmitindo a necessidade de mudança?

- a () discordo fortemente
- b () discordo
- c () neutro
- d () concordo
- e () concordo fortemente

2) Existe na organização (em que trabalha) indivíduo que forneça direção, metas, energia e confiança necessária para a condução dos processos operacionais e a melhoria da organização?

- a () discordo fortemente
- b () discordo
- c () neutro
- d () concordo
- e () concordo fortemente

3) Existe na organização uma visão clara e objetiva da direção a ser perseguida pela mesma.

- a () discordo fortemente
- b () discordo
- c () neutro
- d () concordo
- e () concordo fortemente

4) Há na organização a capacidade em focalizar os requisitos de seu mercado e em contra partida focar processos e pontos para o alcance de seus objetivos.

- a () discordo fortemente
- b () discordo
- c () neutro
- d () concordo
- e () concordo fortemente

5) A organização é capaz de alinhar os objetivos de suas áreas e de seus membros com os objetivos maiores da organização.

- a () discordo fortemente
- b () discordo
- c () neutro
- d () concordo
- e () concordo fortemente

6) Existem valores, crenças e normas que norteiam positivamente as decisões e ações da organização.

- a () discordo fortemente
- b () discordo
- c () neutro
- d () concordo
- e () concordo fortemente

7) Ocorre distribuição eficiente de informações relevantes à organização em seus processos operacionais e de melhoria da organização.

- a () discordo fortemente
- b () discordo
- c () neutro
- d () concordo
- e () concordo fortemente

8) A organização é capaz de estimular seus empregados a realizar tarefas necessárias à condução mde processos operacionais e de melhoria da organização.

- a () discordo fortemente
- b () discordo
- c () neutro
- d () concordo
- e () concordo fortemente

9) As lideranças têm capacidade para envolver as pessoas na atividade e as pessoas, por sua vez, são capazes de participar de grupos e equipes de trabalho.

- a () discordo fortemente
- b () discordo
- c () neutro
- d () concordo
- e () concordo fortemente

10) Existe infra-estrutura organizacional, física, material e humana para a condução dos processos operacionais e para a condução de melhorias na organização.

- a () discordo fortemente
- b () discordo
- c () neutro
- d () concordo
- e () concordo fortemente

11) Existe disponibilizada tecnologia computacional, de produto, de processo e gerencial para a condução dos processos operacionais e para melhoria da organização.

- a () discordo fortemente
- b () discordo
- c () neutro
- d () concordo
- e () concordo fortemente

12) O sistema de informação da organização é suficiente para suportar o fluxo de informação geral da organização.

- a () discordo fortemente
- b () discordo
- c () neutro
- d () concordo
- e () concordo fortemente

13) A organização proporciona treinamento e desenvolvimento às pessoas para atuarem adequadamente em seus processos operacionais e de melhoria.

- a () discordo fortemente
- b () discordo
- c () neutro
- d () concordo
- e () concordo fortemente

14) a organização planeja seus recursos tanto para o desenvolvimento de atividade operacional, quanto para atividade de melhoria.

- a () discordo fortemente
- b () discordo
- c () neutro
- d () concordo
- e () concordo fortemente

15) A organização é capaz de adotar estratégias para gerir conhecimento de seu pessoal.

- a () discordo fortemente
- b () discordo
- c () neutro
- d () concordo
- e () concordo fortemente

16) Existem mecanismos de avaliação de desempenho que possibilitem a orientação das tomadas de decisão, avaliação de desempenho dos processos e dos indivíduos.

- a () discordo fortemente
- b () discordo
- c () neutro
- d () concordo
- e () concordo fortemente

17) A organização é capaz de prover produtos e serviços adequados ao mercado em que atua.

a () discordo fortemente

b () discordo

c () neutro

d () concordo

e () concordo fortemente

Apêndice B: Modelo de questionário aplicado no indivíduo.

Para o diagnóstico do indivíduo, este questionário busca coletar que busca determinar as habilidades e atitudes que devam ser desenvolvidas no empregado para que ele possa desempenhar adequadamente as suas funções. Pode ser aplicado através de entrevistas individuais, entrevistas de grupos de focalização ou preenchimento individual. Para cada afirmativa são oferecidas ao entrevistado as opções “discordo fortemente”, “discordo”, “neutro” “concordo”, “concordo fortemente”, como resposta à afirmação feita.

1) A admissão do empregado em sua empresa é feita por seleção?

a () sim

b () não

2) Os treinamentos e cursos oferecidos pela empresa satisfazem suas necessidades de formação e aperfeiçoamento?

a () sim

b () não

3) Na sua opinião a sua empresa define claramente o que espera de você em relação ao seu desempenho individual?

a () sim

b () não

4) Até que ponto você considera que o seu trabalho oferece oportunidades e condições de crescimento pessoal?

a () muito

b () pouco

c () nada

5) Você está satisfeito com o trabalho que executa?

a () muito

b () pouco

c () nada

6) Você sente-se integrado na sua empresa?

a () muito

b () pouco

c () nem um pouco

7) Na sua opinião há uma política voltada a treinamento na sua empresa?

a () sim

b () não

8) Você tem oportunidade de participar do processo de tomada de decisão, que envolve sua área/setor?

a () sempre

b () quase sempre

c () nunca

9) Os recursos materiais para a realização de minha tarefa são:

a () Excelentes

b () Bons

c () Regulares

Apêndice C: Modelo de questionário aplicado na tarefa.

Para o diagnóstico da tarefa é aqui apresentado um questionário que consiste em obter informações sobre o tipo de comportamento que os empregados devem apresentar para o desempenho adequado das respectivas tarefas, bem como conhecimentos, habilidades e atividades requeridas. Pode ser aplicada através de entrevistas individuais, entrevista de grupos de focalização ou de preenchimento individual.

1) Qual o nível de satisfação no desempenho de sua tarefa?

- a () bastante satisfeito
- b () satisfeito
- c () bastante insatisfeito
- d () insatisfeito

2) Há duplicidade de tarefa na sua área/setor?

- a () sim
- b () não

3) Com que intensidade sua tarefa exige que você faça diversas atividades diferentes permitindo que você utilize várias de suas habilidades e competências pessoais para executá-las e, também, permitindo que você realize atividades criativas e inovadoras?

- a () baixa: pois são sempre as mesmas rotinas
- b () média: exige de maneira moderada
- c () alta: exige muito

4) Você tem tempo disponível para planejar suas tarefas?

- a () sim
- b () não

5) Minha participação nas decisões que afetam minha tarefa pode ser considerada.

- a () boa
- b () regular
- c () ruim

6) Considerando sua formação profissional, a tarefa que você exerce atualmente é?

- a () muito motivador
- b () pouco motivador
- c () desmotivador

7) Com que intensidade sua tarefa é completa, tem começo e fim com resultados visíveis e com significado para você?

a () baixa: é apenas uma parte de um todo e os resultados não são visíveis

b () média: mesmo sendo uma parte, consigo perceber minhas atribuições no produto final

c () alta: meu trabalho é integral e consigo perceber facilmente os resultados no produto final'

8) Com que intensidade sua tarefa dá oportunidade, liberdade e autonomia para você decidir o que fazer e como fazer (programar, escolher local, método e equipamento)?

a () baixa: pois é o chefe que praticamente define meu trabalho

b () média: só dá oportunidade de tomar algumas decisões

c () alta: dá quase total liberdade para tomar decisões

9) De uma maneira geral, como você se sente em relação ao conteúdo de sua tarefa?

a () bastante satisfeito

b () satisfeito

c () bastante insatisfeito

d () insatisfeito