

BSFEAC

TREINAMENTO DE PESSOAL

CHANG CHIA MEI

FORTALEZA/1985

TREINAMENTO DE PESSOAL

CHANG CHIA MEI

Monografia submetida à Coordenação do Curso de Administração de Empresas, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas, pela Universidade Federal do Ceará.


FORTALEZA/1985

Esta Monografia foi submetida como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas, outorgado pela Universidade Federal do Ceará, e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca Central da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta Monografia é permitida desde que seja feita de conformidade com as normas da ética científica.


CHANG CHIA MEI

Monografia Aprovada em: ___/___/___


Francisco Sergio de Vasconcelos Bezerra - Orientador

Criseida Alves Lima - Orientadora

Sebastiao Alcantara Filho

AGRADECIMENTOS

. Aos professores Francisco Sérgio de Vasconcelos Bezerra e Criseida Alves Lima, pelas horas dedicadas na orientação desta Monografia.

. Ao Sr. Francisco Ricardo Alves da Silva, da Divisão de Treinamento e Pesquisa da Têxtil Bezerra de Menezes S.A., pela ajuda fornecida para a execução do presente trabalho.

. Ao Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial-SENAC que pôs à minha disposição a sua bibliografia.

. A todas as pessoas que, de uma maneira ou de outra, contribuíram para a realização deste trabalho.

| | | |
|-------|--|----|
| | • Treinamento é motivação | |
| | • Treinamento leva ao Desenvolvimento Profissional | |
| | Desenvolvimento é processo de longo prazo | |
| 04 - | TREINAMENTO INTRODUTÓRIO | 20 |
| | • Conhecimento da Empresa | |
| | • Conhecimento da Função | |
| 05 * | TREINAMENTO EM SERVIÇO | 24 |
| | Formação do Instrutor de Treinamento em Serviço | |
| | • Vantagens do Treinamento em Serviço | |
| | Execução do Treinamento em Serviço | |
| 06 -* | TREINAMENTO DE APRENDIZAGEM | 31 |
| | SENAI | |
| | SENAC | |
| | SENAR | |
| 07 - | TREINAMENTO DE RECICLAGEM | 37 |
| | Dinâmica da Reciclagem | |
| | Reciclagem e Análise do Cargo | |
| | Reciclagem e Criatividade | |
| | Reciclagem e Avaliação do Desempenho | |
| | Reciclagem e Comunicação | |
| 08 - | TREINAMENTO DE RODÍZIO | 43 |
| 09 - | TREINAMENTO ESPECIALIZADO | 45 |

| | Página |
|--|--------|
| 10 - TREINAMENTO DE ESTAGIÁRIOS | 48 |
| Recrutamento e Contratação de Estagiários | |
| Programação do Estágio | |
| Realização e Avaliação do Estágio | |
| 11 - DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS | 54 |
| Plano Individual de Desenvolvimento | |
| Conhecimento da Empresa | |
| Conhecimento do Cargo | |
| Desenvolvimento em Assuntos Humanos | |
| . Comunicação | |
| . Delegação | |
| . Motivação | |
| Desenvolvimento em Funções Gerenciais | |
| . Funções Gerenciais | |
| . Planos de Ação | |
| Uso do Computador | |
| 12 - DETERMINAÇÃO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO | 70 |
| Exigência do Cargo | |
| Informações do Chefe Imediato | |
| Informações do Setor de Pessoal | |
| Ocorrências Ineficazes | |
| 13 → ESTRATÉGIA E PROGRAMAÇÃO DAS ATIVIDADES DE TREINA- MENTO | 76 |
| Qualificação Profissional | |

| | |
|--|-----|
| Ajustamento Profissional | |
| Aperfeiçoamento Profissional | |
| Especialização Profissional | |
| 14 - IMPLEMENTAÇÃO E EXECUÇÃO DO TREINAMENTO | 81 |
| 15 - AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DE TREINAMENTO | 85 |
| 16 - FORMAS E TÉCNICAS DE TREINAMENTO | 89 |
| As Formas | |
| . Treinamento no Local de Trabalho | |
| . Treinamento fora do local de Trabalho | |
| As Técnicas | |
| 17 - CUSTOS DE TREINAMENTO | 97 |
| Custo Hora-Homem Treinado | |
| Custo Homem-Treinado | |
| Custo do Programa Geral de Treinamento | |
| PESQUISA DE CAMPO | 101 |
| - DESCRIÇÃO DOS CARGOS | 101 |
| - QUESTIONÁRIOS | 110 |
| - RESULTADO DA PESQUISA | 110 |
| CONCLUSÃO | 115 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 119 |
| ANEXOS | 120 |

APRESENTAÇÃO

É incontestável, hoje em dia, a afirmativa de que o treinamento sistemático, incorporado às técnicas administrativas, com pensa plenamente todos os esforços e remunera, acima de qualquer expectativa, todos os investimentos que a ele se destinarem.

Em qualquer empresa bem organizada, moderna, o treinamento tanto prévio como em serviço constitui área de vital importância na Administração do Pessoal.

Ao setor de treinamento cabe desenvolver intenso programa de atividades, visando sempre a essa finalidade:

- Formar e manter um contingente de trabalho, qualitativa e quantitativamente preparado para realizar, com eficiência, o programa de atividades da empresa.

Ordinariamente, os treinamentos costumam ser executados dentro do próprio local de trabalho - e no horário de trabalho.

Um programa racional de treinamento, destinado a preparar os empregados para o bom desempenho de suas funções, e mantê-los sempre em condições de executá-las bem, é, talvez, uma das atividades de maior importância, dentre quantas devem compor a política de pessoal de qualquer empresa.

Além da eficácia e fecundidade de resultados que apresenta, já se compreendeu que o treinamento, constante e metodicamente executado, é providência sem a qual não se conseguirá levar a bom termo um programa de relações humanas no trabalho.

Se pela seleção científica, é possível escolher os melhores disponíveis para o trabalho, pelo treinamento consegue-se a fixação dos selecionados na empresa. Não basta, pois, admitir simplesmente; não basta que se equacionem estes termos do problema: indivíduo-função, isto é, requisitos possuídos pelo indivíduo - qualidades exigidas para o trabalho. Completando esse processo, é necessário que se cuide do "ajustamento" efetivo do indivíduo, o que somente se consegue pelo exercitamento orientado no trabalho que irá executar. Eis aí o Treinamento.

O Treinamento, quando ministrado por pessoas capazes, realmente habilitadas, que saibam "humanizar" as instruções técnicas que estejam sendo transmitidas, contribui, decisivamente, para a integração do treinando na empresa e, de modo especial, para a redução do "turnover" (movimentação do pessoal).

Esse ponto de vista, aceito unanimemente pelos especialistas em administração de pessoal, vem reforçar nossa convicção de que o responsável pela execução do treinamento não pode ser apenas um técnico, ou uma autoridade no assunto; é preciso, também, que ele possua qualidades de professor, conhecimentos de pedagogia e completo domínio das técnicas e processos específicos de treinamento. Igualmente importante ao especialista de treinamento é a capacidade empática, isto é, a capacidade de

ser bom psicólogo, de situar-se no centro psíquico de cada aprendiz, para viver situações sob o seu ponto de vista.

Pelo exposto, vê-se que não se pode improvisar um especialista em treinamento. Sua preparação é tarefa demorada e cuidadosa, exigindo considerável parcela de vocação, entusiasmo , senso de oportunidade e honestidade.

INTRODUÇÃO

Saber trabalhar é condição essencial para qualquer profissional tornar-se produtivo. O fato de se dizer que alguns empregos não carecem de mão-de-obra qualificada não quer dizer que os candidatos a esses empregos não precisam saber trabalhar. Mas, para saber trabalhar, as pessoas precisam aprender e ser ensinadas, quer se trate de trabalho artesanal, operacional, intelectual, quer se trate mesmo de trabalho artístico.

A instrução formal, que se recebe nas escolas de 1ª e 2ª grau, nos cursos técnicos e profissionalizantes e nas universidades e mesmo nas escolas de belas-artes, fornece um embasamento importante. Mas, para aprender realmente a trabalhar, as melhores de todas as escolas são as empresas através dos empregos que geram. E os melhores professores são os supervisores, embora os resultados dependam sempre do talento e força de vontade de quem deseja aprender.

O ensino para o trabalho, que se recebe nas empresas e através delas, chama-se treinamento. Para cargos a nível gerencial, o treinamento, através das empresas, recebe mais especificamente o nome de desenvolvimento.

Em passado recente, houve uma certa panacéia em torno do treinamento e desenvolvimento de pessoal. Programas sofisticados eram montados, inúmeras e novas metodologias e sistemas surgiram, criando-se uma eufórica expectativa, em torno do treinamento, que nem sempre correspondia ao que dele se esperava.

Hoje, possivelmente por causa da crise, procura-se proceder com mais cautela e o treinamento vem-se posicionando mais dentro da realidade, tornando-se, por isso mesmo, cada vez mais proveitoso e útil.

Aproveitando todas as contribuições fornecidas pelos avanços das teorias da aprendizagem, o treinamento vem sendo articulado e programado em cima de resultados ou da falta deles, em cima de atitudes, concepções e relações interpessoais, capazes de melhorar as condições de desempenho, para sobrevivência e crescimento das empresas, sem descuidar do bem-estar dos que nelas trabalham.

Quando se trata de formular um programa de treinamento interno ou escolher um curso, um seminário externo, os responsáveis pelo treinamento têm-se tornado cada vez mais exigentes. Procuram analisar os conteúdos, o alcance, o custo, o valor de retorno dos programas, antes de tomar qualquer decisão sobre eles. Pedem referências, fazem comparações, enfim, escolhem.

E, antes de submeter os empregados a treinamento programados, dentro ou fora da empresa, verificam sua potencialidade, seu desempenho anterior e suas perspectivas na empresa, para que o treinamento seja um investimento real e não uma despesa sem resultados práticos e sem retorno.

Enfim, o treinamento, especialmente o sistematizado, é precedido de um rol de indagações, de pesquisas, de preparações, gerando uma atividade à qual as empresas aderem, já não como a um modismo, porem movidas por necessidades reais e indispensáveis à formação e manutenção de sua força-de-trabalho e aumento de sua produtividade.

E programas menos sofisticados, como o treinamento de novatos e aprendizes, o treinamento em serviço e o rodízio, voltam a ter grande destaque nas empresas, tornando-se responsabilidade fundamental dos supervisores, que cada vez mais vêm-se convencendo de que sô podem crescer, se fizerem crescer o grupo que dirigem, pois é sabido que os grupos crescem em qualidade, na medida em que os membros que os compõem são treinados, desenvolvidos, motivados e integrados pelos seus líderes.

EMBASAMENTO TEÓRICO

1. CONCEITO DE TREINAMENTO

O conceito de treinamento está vinculado às demais atividades de administração de pessoal. Por isso, para conceituar o treinamento é necessário um esclarecimento sobre essas vinculações.

- Treinamento x Seleção de Pessoal x Tipo de Cargos

O treinamento está muito ligado à procura, seleção e escolha de pessoal nas empresas.

Para exemplificar, suponhamos duas empresas, a Empresa A e a Empresa B, que tem formas diferentes de selecionar seus empregados.

A Empresa A utiliza processo seletivo, que consiste em testar, preliminarmente, seus futuros empregados para investigação de potencial. São feitos testes de conhecimento, exames psicológicos, entrevistas e, finalmente, escolhidos os candidatos, que, ao longo do processo, obtiveram melhores resultados.

A Empresa B admite empregados, por indicação, sem pro-

so seletivo.

Obviamente, treinamento deverá diversificar-se nas duas etapas.

Na empresa A, o treinamento irá tomar, predominantemente, o rumo do aperfeiçoamento, do desenvolvimento profissional e os novos empregados terão, certamente, qualificação para se tornar imediatamente produtivos e melhorar cada vez mais.

Na Empresa B, os novos empregados constituem uma incognita e, se não tiverem os conhecimentos e formação necessário para o cargo, deverão ser preparados, reciclados, para só então se tornarem produtivos.

O processo seletivo na Empresa A demandou mais tempo e foi presumivelmente mais caro. Porém, o treinamento, nessa mesma Empresa, produzirá frutos mais imediatos e deverá ser econômico, não só como treinamento em si, mas também como resultados realizados a prazo mais curto para a empresa.

O processo seletivo, na Empresa B, teve um custo mínimo ou mesmo custo zero, mas a probabilidade de se ter obtido um empregado adequado ao cargo é mais remota e o custo de treinamento de complementação e formação profissional, indicado nesses casos, será bem maior, considerando-se, inclusive, o tempo que vai demandar.

É, pois, indiscutível a relação entre treinamento e seleção de pessoal, estando um vinculado ao outro, em matéria de produtividade a curto e médio prazos e custos de manutenção e desenvolvimento de mão-de-obra interna.

- Treinamento x Administração de Cargos

O treinamento está muito ligado à administração de cargos, através de um denominador comum, constituído pelas tarefas e requisitos que os ocupantes de cargos devem possuir para desempenhá-las.

Ao se contratar um empregado, espera-se que venha a executar uma série de serviços, capazes de gerar resultados para a empresa e para os quais são exigidos do empregado determinados requisitos, relativos à instrução, experiência, iniciativa e responsabilidades.

O rol, tanto dos serviços a serem feitos, quanto dos requisitos necessários para desempenhá-los, constitui o que se chama de descrição de cargos. Essas descrições fazem parte dos planos de cargos e salários das empresas. As empresas que possuem terão maior facilidade em administrar o seu pessoal.

Não é sempre, entretanto, que se encontra o empregado pronto para o cargo, conforme consta da descrição.

Por isso será necessário adequá-lo, através de treinamento, seja no início da relação de emprego, para introduzir o novo empregado na empresa, seja após esse período, para reciclar, utilizar e desenvolver em empregados veteranos.

Não se pode, pois administrar as empregados, deixando-os entregues à sua própria sorte. É preciso dar-lhes roteiros e metas de desempenho, treiná-los sistematicamente e aperfeiçoá-los.

Os empregados precisam sentir-se supervisionados, acompanhados e valorizados. Não basta ensinar o trabalho, dizendo - lhes onde devem chegar e o que precisam para chegar. É preciso acompanhar a execução, mostrando os erros e reformando a maneira de trabalhar, quando não for a desejável e eficaz.

Para isso existem os supervisores, os chefes, os administradores, a quem cabe a responsabilidade maior, pelo treinamento de seus empregados, para que contribuam, de acordo com a proposta contida na descrição de seus cargos e para que a superem ainda mais através de seus desempenhos.

- Treinamento e Avaliação do Desempenho

O treinamento está muito ligado à avaliação do desempenho, pois o ocupante de cargo, além de possuir o perfil adequado, deve saber desempenhá-lo corretamente.

Após o treinamento introdutório e/ou, já adaptado ao trabalho da empresa, o empregado deverá ser acompanhado e, mais do que isso, ser avaliado para que se verifique os resultados que vem obtendo.

A falta ou insuficiência de resultados alcançados, em face dos esperados, poderá ser objeto de diagnóstico e indicar a necessidade de reforçar ou atualizar conhecimentos e técnicas ou mesmo atitudes em relação ao trabalho. Isto pode ser através do treinamento em serviço, ministrado pelo próprio supervisor ou através de treinamento sistematizado, desenvolvido em programas,

módulos, instruções programadas ou outras formas.

O treinamento sistematizado também é indicado, quando são adotadas novas tecnologias, introduzidos novos equipamentos ou modificações no trabalho. Assim, o treinamento pode transformar desempenhos insatisfatórios em bons e até excelentes desempenhos.

- Conclusões Preliminares e Conceituação do Treinamento

Do exposto resultam duas conclusões:

I - o treinamento está integrado a outras funções de administração de Recursos Humanos, entre as quais: recrutamento e seleção, administração de cargos e avaliação do desempenho, todas geradoras de resultados para a empresa. Isto significa que o treinamento não pode ser visto como atividade isolada, dentro da empresa, capaz de produzir efeitos por si só, mas como atividade catalisadora das demais.

II- o treinamento é necessário, seja qual for o estágio em que se encontra o empregado dentro da empresa: quando entra, quando já está trabalhando e precisa ser reciclado e desenvolvido, ou quando são introduzidas inovações e sempre que houver necessidade de atingir desempenhos e resultados.

Chegamos assim à conceituação do treinamento: é uma ati

integrada à administração do trabalho humano, para torná-lo pro dutivo, para gerar resultados para a empresa e para proporcio - nar ao trabalhador , de qualquer nível, do "office-boy" ao exe - cutivo maior satisfação pelo trabalho que realiza.

Podemos conceituar ainda que o treinamento "é o proces - so educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, a través do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e ha bilidades em funções de objetivos definidos". No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conheci - mentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a as - pectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimen to de habilidades. Qualquer tare-a, quer seja complexa ou sim - ples, envolve necessariamente estes três aspectos.

O treinamento é uma atividade de caráter permanente que, na verdade, existe em todas as empresas - grandes, médias e pe - quenas, pois, toda a empresa é uma escola prática em que, bem ou mal, se ensina e se aprende a trabalhar. A diferença está no grau de desenvolvimento e na qualidade do treinamento.

Se, dentro da empresa, os empregados são abandonados à sua própria sorte, o prejuízo é tanto da empresa quanto dos em - pregados.

Se, entretanto, se procura desenvolver a capacitação dos empregados, para os cargos que ocupam, seja em relação à comple - mentação de sua formação, seja em relação ao seu desenvolvimen - to, os resultados serão tanto melhores para ambos: empresa e em - pregados.

ALém disso o treinamento tem caráter eminentemente educativo, porque desperta e incentiva o desejo de por em prática o que se aprendeu, tornando o empregado integrado no trabalho , mais produtivo para a empresa, mais satisfeito consigo mesmo e mais realizado na vida.

Portanto, o treinamento é uma atividade de caráter permanente, necessária à administração de qualquer empresa, pequena, média ou grande, cujo objetivo é desenvolver a capacitação, complementar a formação e promover o aperfeiçoamento e desenvolvimento dos empregados, em conhecimentos, técnicas, habilidades e atitudes, para que se tornem bons profissionais e produzam melhores resultados para a empresa e para si mesmos.

2. PROPÓSITOS DO TREINAMENTO

Os propósitos do treinamento podem ser melhor inferidos pelo esclarecimento das seguintes questões:

- A que resultados se pretende chegar, através do treinamento, para tornar o empregado produtivo e satisfeito?
- Quando devem ser acionados os mecanismos, capazes de atingir os resultados esperados pelo treinamento?

Os propósitos do treinamento envolvem quatro tipos de mudanças, a saber:

1. Transmissão de informações: o elemento essencial em muitos programas de treinamento é o conteúdo: repartir informações entre os treinandos como um corpo de conhecimentos. Normalmente, as informações são genéricas de preferência a informações sobre o trabalho: como informações sobre a empresa, seus produtos e serviços, sua organização e políticas etc.

2. Desenvolvimento de habilidades: principalmente aquelas habilidades e conhecimentos diretamente relacionados com o desempenho do cargo atual ou de possíveis ocupações futuras. Trata-se de um treinamento comumente orientado diretamente para o trabalho.

3. Desenvolvimento ou modificação de atividades: geralmente mudanças de atitudes negativas para atitudes mais favoráveis entre os trabalhadores, aumento de motivação, desenvolvimento da sensibilidade do pessoal de supervisão quanto aos sentimentos e reações das outras pessoas. A maioria das organiza -

ções defronta-se como o problema da necessidade de renovação constante em uma época de intensa mudança e inovação. O auto-análise é o meio mais eficaz para obter-se a renovação ou mudança planejada. Neste sentido, o treinamento é considerado como uma das principais forças capazes de mudar a natureza da sociedade.

4. Desenvolvimento do nível conceptual: o treinamento pode ser conduzido no sentido de desenvolver um ato nível de obstrução, seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa, seja para elevar o nível de generalização desenvolvendo gerentes que possam pensar em termos globais e amplos.

Os objetivos de treinamentos empresarial podem ser definidos como:

- Preparar o papel para execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização;
- Proporcionar oportunidades 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, entre as quais criar um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência.

Pretende-se, pois através do treinamento, criar condições, para que a produtividade individual e dos grupos se mantenha ou seja atingida, em função de padrões de desempenho pré-es

tabelecidos e criar condições para que cada um sintam-se bem como pessoa e como profissional dentro da empresa, realizando-se através dela.

- Quando é Necessário o Treinamento?

Como função vital, dentro da empresa, o treinamento deve ser alimentado e realimentado.

Seu objetivo é manter saudáveis e capacitadas as forças vivas da empresa - que são as pessoas que nela trabalham.

Um momento vital, para a alimentação dessas forças é, justamente, quando o empregado começa a trabalhar na empresa.

A esse tipo de alimentação inicial dá-se o nome de treinamento introdutório ou vestibular ou de novatos, seguido do treinamento em serviço.

Momentos vitais são, também, todos aqueles, ditados pela comunidade de trabalho, para sustentação e crescimento da empresa.

Por isso, o treinamento deverá, permanentemente levar em conta as necessidades da comunidade de trabalho, detectada em cima de casos e ou de forma sistemática e periódica (levantamento de necessidades), realimentando as funções vitais da empresa, através de reciclagem, atualização e progresso funcional.

Constituem entre outros, motivos para essas formas de treinamento:

- a) integração de atividades, setoriais e intersetoriais;
- b) abertura de novas frentes de trabalho;

c) reformulação de sistemas.

Por isso é igualmente importante o treinamento em face das necessidades dos empregados, isto é, para desenvolvê-los e para que, desenvolvendo-se, possam progredir e transmitir à empresa o seu progresso. Constituem expressões dessas necessidades:

- treinamento de atitudes para entender e integrar - se nas concepções e políticas da empresa;
- reciclagem e atualização administrativa, operacional ou técnica;
- formação ou atualização, sugeridas pelo próprio empregado, para melhorar a execução do trabalho;
- rodízio de funções para preparar a sucessão e progresso na empresa;
- leituras orientadas pelo supervisor.

Outro objetivo e propósito do treinamento de pessoal é, pois, acioná-lo, quando surgirem e forem identificadas as necessidades a que acabamos de nos referir, tanto da empresa, como do empregado.

3. PRESSUPOSTOS BÁSICOS

Quando se quer abrir, nas empresas, espaços para o treinamento, é preciso antes estabelecer pressupostos básicos, para nortear a ação dos administradores e fortalecer a credibilidade, nas políticas e práticas de treinamento. Alguns desses pressupostos mais importantes são a seguir citados.

- Treinamento é Investimento

O treinamento não deve ser considerado despesa, mas investimento. A diferença é que o investimento tem retorno.

Por isso o treinamento se vincula aos objetivos e aos resultados da Empresa, embora sirva também para melhorar consideravelmente o nível de conhecimento e o currículo dos empregados, o que também resulta em retorno para a empresa. O empregado de melhor nível de conhecimento e informação tem, via de regra, mais facilidade para compreender, na sua abrangência, as incumbências que lhe são atribuídas; percebendo com mais rapidez e profundidade, exigindo menos supervisão e realizando com mais eficácia o seu trabalho. Portanto, treinamento é, em realidade, duplo investimento: para a empresa e para o empregado.

- Treinamento deve ter Linhas de Trabalho Definidas

O treinamento não pode ser indefinido

É necessário que os administradores das empresas definam as linhas de trabalho em cujo sentido deve ser direcionado

o treinamento.

Essas linhas devem convergir para um treinamento capaz de responder as necessidades reais, detectadas através do desempenho dos empregados, dos setores de produção ou da própria empresa como um todo.

Por isso, o treinamento, além de instrumento propulsor da produção, é, também, um instrumento de resposta e correção de desempenhos não satisfatórios.

- Treinamento deve ser Mensurável

O treinamento deve ser medido para que se possa concluir sobre a qualidade de o que foi realizado e sobre os resultados alcançados. Isto nem sempre é fácil, principalmente quando se trata de resultados que não são facilmente tangíveis, como os que recaem sobre clima de empresa, tais como: elaboração e alívio de tensões, melhora nas comunicações internas, liberação de motivação para o trabalho e outros de dimensões psicológicas e comportamentais. O treinamento também não é fácil de ser mensurado, quando, em situações conjunturais difíceis, interferem fatores que perturbam a avaliação de resultados, tais como: perda do poder aquisitivo dos clientes, inflação, flutuações de taxas de juros e outros que dependem de decisões do governo.

De qualquer forma, é importante, no treinamento, definir o produto final desejado.

Precisa-se perguntar sobre o que se quer como produto do treinamento. Não se trata simplesmente de treinar habilidades ,

mas de identificar o produto final que deseja-se obter, para que ele possa ser mensurável.

- Treinamento em Serviço é Fundamental e Indispensável

O treinamento em serviço, feito através da orientação e da execução das tarefas, deve ser atribuição essencial dos supervisores e deve constituir um hábito fundamental e indispensável na empresa. Aprende-se mais pela prática e desempenho corretos do que pelo conhecimento científico.

O supervisor deve orientar os empregados, acompanhar a execução, corrigir, estimular, avaliar os resultados e introduzir as reformulações necessárias. Este treinamento deve ser básico e indispensável e criar, pela repetição, bons hábitos de trabalho, transformando o aprendiz ou novato em empregado experiente e conferindo-lhe maturidade profissional.

- Treinamento é Ação Integrada

O treinamento deve integrar pessoas, processos, áreas e órgãos, na busca comum de melhores resultados para a empresa, de forma que todos se empenhem neste objetivo, somando forças. O trabalho humano, tem uma dimensão social e comunitária que resulta obviamente da contribuição de cada um, não de forma isolada, mas de forma integrada. A contribuição de todos através do esforço integrado é, via de regra, maior do que a soma da contribuição isolada de cada um.

- Treinamento é Motivação

Todo treinamento, voltado a atenção dos supervisores e instrutores para o empregado e, respondendo às suas necessidades de aprender, valoriza-o e, por conseguinte, é altamente motivador.

E quanto mais motivado estiver o treinamento mais rapidamente adquirirá perícia, bom desempenho, atitudes e mesmo conhecimentos, via treinamento, o que beneficia, ao mesmo tempo, o empregado e a empresa.

- Treinamento Leva ao Desenvolvimento

É certo que um empregado quando treinado de forma correta se desenvolve e o faz tanto pela ação de outros, como principalmente por si mesmo, pelo seu esforço individual, pela sua aplicação em se aperfeiçoar e se autodesenvolver.

Um programa de estudos para treinamento poderá estimular e facilitar esse autodesenvolvimento. Entretanto, todo o esforço de treinamento e desenvolvimento de uma empresa deve respeitar as diferenças individuais, evitando programas massificantes e massificadores que geralmente resultam em lamentável perda de tempo. Os programas de autodesenvolvimento devem ser de preferência individualizados: um plano para cada homem.

- Desenvolvimento é Processo de Longo Prazo

O desenvolvimento de um empregado, principalmente a ní-

vel de executivo, leva anos. Não seria um curso, um livro ou uma conferência que realizaria esse milagre.

O desenvolvimento é muito ligado à educação e por isso é tarefa de longo prazo. Além do mais, precisa ser estimulado por medidas que prestigiem os que mais se esforçam.

As promoções, quando praticadas com justiça e equidade, são estímulos dessa natureza.

4. TREINAMENTO INTRODUTÓRIO

É ponto pacífico que a todo empregado recém-admitido, antes de ser encaminhado para o seu definitivo setor de trabalho, deve ser ministrado o Treinamento Introdutório.

Este constitui o primeiro passo para a conquista da lealdade e confiança do novo empregado. É através dos primeiros contatos formais com a empresa que se consegue infundir no novo empregado o espírito de organização, de disciplina, o desejo de trabalhar e o orgulho de pertencer a empresa - requisitos essenciais para integração do empregado. Por isso é que todos os empregados recém-admitidos, antes de serem encaminhados para o seu local de trabalho, devem receber o treinamento introdutório.

- Conhecimento da Empresa

As informações, para conhecimento sobre a empresa, podem ser transmitidas individualmente ou a grupos.

Se o treinamento for individual, o instrutor poderá desenvolver em linhas gerais o seguinte esquema:

- I -- entrevista o novo empregado, procurando conhecê-lo e colocá-lo à vontade, para poder fazer perguntas, se desejar;
- II- transmite-lhe em seguida uma visão de conjunto da empresa, seus objetivos, suas diretrizes, sua organização, seu funcionamento;

III- dá importância sobre o setor em que o novo empregado vai trabalhar, seus objetivos, como funciona e a quem irá reportar-se;

IV - o que a empresa espera dele e o que lhe poderá oferecer em retribuição.

Essas informações deverão ser prestadas com tato e absoluta honestidade. Manuais ou folhetos informativos deverão ser entregues ao novo empregado para que ele possa ter, por escrito, um roteiro de todas as recomendações importantes e necessárias à sua vida funcional, e que foram ventiladas durante o treinamento introdutório.

Se o treinamento for em grupo, o instrutor desenvolverá o mesmo programa, através de reuniões, fazendo inicialmente os participantes se apresentarem e se descontraírem e transmitindo em seguida os conhecimentos e informações já referidas.

As reuniões para esse fim deverão ser feitas com técnicas próprias, abrindo sempre o circuito, para que todos possam participar efetivamente, fazendo perguntas, pedindo esclarecimentos e acompanyando de forma dinâmica a ação de informar.

Sempre que possível, nas informações sobre a empresa e o setor de trabalho do novo empregado, convém utilizar recursos audiovisuais como "slides", fotografias, transparências ou mesmo visita pessoa à fábrica e escritório, para que o novo empregado conheça um pouco da história da empresa e veja como funciona.

As imagens e as expressões visuais têm um poder de comu

nicação muito maior que a palavra, de modo que facilitam, ampliam, aprofundam, reforçam as informações.

- Conhecimento da Função

Para conhecimento da função o instrutor fará treinamento individual, a não ser que se trate de pequenos grupos de empregados com cargos iguais, como por exemplo: grupo de soldadores, grupos de ferramenteiros, grupos de ajustadores mecânicos ou para cargos não operacionais, grupos de vendedores, grupos de datilógrafos e outros.

É óbvio de que se trata de dar conhecimento da função, da forma como é desenvolvida em determinada empresa e não genericamente.

Por isso será preciso da descrição do cargo na empresa, com suas atribuições e requisitos.

As atribuições deverão ser comentadas uma a uma:

- O que o empregado vai fazer;
- como vai fazer;
- quando, onde vai fazer;
- para que vai fazer.

Os requisitos fazem parte do cargo e alguns, como instrução e experiência mínima, já devem ter sido identificados no novo empregado, por ocasião da seleção, através de documentos como certificados, diplomas e carteira profissional.

Outros requisitos, como iniciativa, capacidade de assu-

mir responsabilidades, adaptação ao ambiente de trabalho, facilidade de aprender, poderão ser confirmados no treinamento em serviço. Entretanto, a potencialidade para aprender a esses requisitos deve ter sido investigadas por ocasião da aplicação dos testes e entrevistas psicológica, antes da admissão.

Durante o treinamento de indução, dever-se-á dizer ao novo empregado que responsabilidades vai assumir (por bens, valores, equipamentos, operações e outros), em que ações e situações precisa agir com iniciativa, onde deverá aplicar habilidades mais específicas.

Após essas informações, o novo empregado é encaminhado ao supervisor do setor em que vai trabalhar e se inicia o treinamento em serviço.

5. TREINAMENTO EM SERVIÇO

O treinamento em serviço é feito em cima de operação da própria função do empregado, desdobrada nas tarefas que a compõem. É basicamente um treinamento operacional.

Não há um programa elaborado, no que diz respeito a conteúdo de matéria, pois esta é constituída pelo próprio trabalho.

Aqui mais uma vez, como no treinamento introdutório, a descrição do cargo vem em auxílio do treinamento em serviço, mas já não se trata de uma explanação teórica sobre o cargo, mas deste vivido e praticado, no dia-a-dia, ou seja, operacionalizado.

O treinamento em serviço é ministrado por um instrutor de treinamento, seja ele o supervisor imediato ou seu representante, escolhido para esse fim.

- Formação do Instrutor de Treinamento em Serviço

O especialista de treinamento não precisa ser, necessariamente, elemento da própria empresa. Não se improvisa um Instrutor de Treinamento em serviço. Deve ter qualificações e ser treinado para esse fim.

A função exige, tecnicamente, o conhecimento da operação e, pedagogicamente, habilidade para entender a pessoa humana e desenvolver suas potencialidades, orientando-a, para se tornar produtiva e realizada profissionalmente.

Quanto mais o Instrutor fizer com que o empregado se

sinta operoso e satisfeito no trabalho, tanto maior a probabilidade de se obter, através dele, melhores resultados para a empresa.

Cabe destacar que o empregado satisfeito transmite este sentimento para a organização, melhorando, de um modo geral, todo o clima de trabalho.

De outro lado, a insatisfação também se transmite. E a insatisfação provém muito menos de questões salariais e muito mais do sentimento de desvalorização pessoal, falta de participação na dinâmica da empresa e falta de contribuição para seus resultados.

É ser preciso participar em profundidade, aplicando-se de corpo e mente às tarefas, porque se sentir participar superficialmente ou acidentalmente é o mesmo que não participar.

O Instrutor deve, pois, preparar-se didaticamente para organizar e desenvolver de tal forma o seu ensino que o treinamento em serviço permita ao empregado descobrir o sentido de suas tarefas diárias, encontrando nelas uma razão para desenvolver suas potencialidades e ver a consequência deste esforço nos resultados de seu setor e deste integrado a toda a empresa.

Um instrutor eficaz é aquele que consegue através do treinamento em serviço:

- a) transmitir métodos e hábitos corretos de trabalho, ensinando, ao mesmo tempo, o senso de prioridade;
- b) comunicar suas idéias de maneira clara e concisa, mantendo-se acima dos detalhes, mas assegurando-se de ter promovido no emprego a assimilação do essencial;

- c) obster-se de ser personalista, liberando, nos empregados, o gosto pelas responsabilidades, a coragem de ter iniciativas e a confiança em si mesmo;
- d) fazer com que os empregados façam e não fazer por eles, o que pode, às vezes, ser até mais fácil, porém, altamente deseducativo.

O Instrutor precisa não só estar preparado como também, ser assistido pela empresa, através de seus administradores. A estes cabe dar cobertura aos instrutores, prestigiá-los no seu trabalho e cuidar para que sejam periodicamente reciclados para atualização e reforço de motivação.

- Vantagens do Treinamento em Serviço

O treinamento em serviço tem três vantagens essenciais.

A primeira vantagem é a sua simplicidade, porque o treinamento em serviço independe de programa formal. A matéria são as próprias tarefas e sua operação, contidas na descrição dos cargos, roteiros e manuais de trabalho, se houver.

A segunda vantagem é que o treinamento em serviço é altamente econômico, pois não é preciso contratar nem pessoas, nem equipamentos especializados. O instrutor geralmente é o próprio supervisor ou um representante deste e os equipamentos visor ou um representante deste e os equipamentos são os que estão em operação na própria empresa.

A terceira vantagem resulta do fato de que o treinamento em serviço parte de situações reais e não artificiais e manipuladas. Isto não só permite um aprendizado mais rápido e mais

efetivo, como também motiva fortemente o empregado que tem, assim, a oportunidade de aplicar imediatamente o que aprendeu.

- Execução do Treinamento em Serviço

A execução do treinamento em serviço é conduzida pelo instrutor de treinamento e ocorre nas seguintes circunstâncias:

- a) quando um novo empregado, após passar pelo treinamento introdutório, é conduzido ao setor de trabalho e apresentado ao supervisor para começar a trabalhar;
- b) quando um empregado é deslocado de um setor para outro que desconhece; essa situação ocorre, geralmente, em caso de rodízio de funções, transferência de cargo ou promoção.

O treinamento em serviço é basicamente o mesmo em ambas as situações. Porém, no caso do novo empregado, deve-se levar em conta que se trata de período de experiência, findo o qual será decidida a permanência ou não do empregado na empresa.

Mas na verdade, em ambos os casos o treinamento em serviço tem por objetivo familiarizar o empregado com as tarefas a serem executadas e estabelecer metas de desempenho.

O primeiro passo consiste em estudar a descrição do cargo em conjunto com o empregado. São analisadas as tarefas, com seus desdobramentos e acrescidas as explicações resultantes das indagações do treinando e ou julgadas necessária pelo ins -

trutor. São também examinados os requisitos relativos às habili-
dades que deverão ser acionadas e às responsabilidades que deve-
rão ser assumidas pelo empregado, no desempenho de suas tarefas.

Para melhor compreensão metodológica, vamos circuns-
crever a execução do treinamento em serviço a um período de 30
dias, durante o qual poderá ser adotado o seguinte roteiro:

- 1º dia - O instrutor leva o novo empregado a obser-
var o trabalho feito por um empregado vete-
rano no setor;
- 2º dia - O novo empregado faz também o trabalho e o
instrutor o acompanha;
- 3º dia - O novo empregado faz o trabalho sozinho e
consulta o instrutor, sempre que necessário;
- 4º dia - O instrutor e o novo empregado avaliam jun-
tos o trabalho e falam sobre as dificulda-
des encontradas;
- 5º e 6º dia - O novo empregado prossegue o trabalho, con-
sultando, eventualmente, o instrutor;
- 7º dia - Diálogo entre ambos, sobre o trabalho da se-
mana. Este diálogo é repetido e retomado ao
final de cada semana;
- 8º ao 29º dia - O novo empregado prossegue o trabalho ,
consultando eventualmente o instrutor;
- 30º dia - Ambos se reúnem para estudar novamente o
cargo e fazer o plano pessoal de trabalho
com os resultados a atingir.

Findo o período de 30 dias e confirmada a permanência do novo empregado, começa a avaliação do desempenho propriamente dita, com a execução, acompanhamento e controle, por "feed-back", do plano de trabalho e resultados atingidos.

É necessário esclarecer que, embora o plano de trabalho e metas seja pessoal, é possível e mesmo provável que os resultados a atingir sejam de todo o grupo. Por isso é muito importante a assistência do supervisor do setor, na elaboração desse plano, porque ele vê, com mais amplitude, os resultados de todo o conjunto.

No plano pessoal de trabalho, os empregados devem ter idéias claras sobre o que se espera deles. De outro lado devem ser definidos os resultados esperados, não só como trabalho de cada um, mas também como contribuição para o trabalho do conjunto, ou seja, para o trabalho articulado com os demais membros da equipe e com o próprio supervisor.

É muito recomendável a prática, adotada por alguns supervisores, de reunir periodicamente toda a equipe, para que os planos de trabalho pessoal sejam analisados em conjunto. Desse modo se torna mais concreta a participação de cada um, o trabalho dos grupos ou equipes e a visão conjunta dos resultados.

O supervisor deve enfatizar que cada homem é um núcleo de resultados e em seguida ajudar cada um a ver esses resultados e os meios de chegar até eles.

Por sua vez o empregado, ajudado pelo supervisor, deverá estabelecer o que deve fazer, em seu posto, e quais pode-

rão ser suas metas diárias, semanais, mensais, plurimensais, anuais e periódicas.

Sempre que possível, o plano pessoal de trabalho deve estabelecer metas, prazos e custos, mediante consenso entre o empregado e o supervisor.

Colocados esses elementos básicos, pode-se ainda questionar o plano estabelecido, fazendo-se as seguintes perguntas:

- . As metas previstas podem ser ultrapassada?
- . Como aumentar a eficiência?
- . Quais os instrumentos necessários? Como selecioná-los? Como utilizá-los? A que custos? Quais os riscos? Qual a margem de erro permitida?

Muitas dessas questões serão esclarecidas, na medida em que o plano pessoal for posto em prática. Da comparação entre o que foi previsto e o realizado resultam a viabilidade do plano pessoal e a avaliação do desempenho.

O empregado deverá conhecer como está indo, mês a mês, para poder ele próprio acompanhar seu desempenho e mesmo superar-se. Somente assim, pode-se-ã fazer do treinamento em serviço um caminho para resultados, que é o nosso propósito.

6. TREINAMENTO DE APRENDIZAGEM

Treinamento de aprendizagem e treinamento em serviço são a mesma coisa. Enquanto o primeiro se ocupa da formação e aperfeiçoamento de mão-de-obra, o segundo está voltado para a força-de-trabalho operante, na produção de resultados para a empresa.

Conquanto resulte também em aprendizagem, o objetivo do treinamento em serviço não é exatamente esse. Existem no país várias instituições a serviço da comunidade, que se ocupam da aprendizagem do trabalho.

SENAI

No setor secundário, voltado especialmente para a aprendizagem industrial, temos o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial).

O SENAI tem os seguintes objetivos:

- a) realizar, em escolas instaladas e mantidas pela instituição ou sob a forma de cooperação, a aprendizagem industrial, a que estão obrigadas as empresas de categorias econômicas, sob sua jurisdição, nos termos do dispositivo constitucional e da legislação ordinária;
- b) assistir os empregadores na elaboração e execução de programas gerais de treinamento de pessoal dos diversos níveis de qualificação e na realização de aprendizagem metódica ministrada no próprio emprego.
- c) proporcionar aos trabalhadores maiores de 18 anos a

oportunidade de complementar, em cursos de curta duração, a formação profissional parcialmente adquirida no local de trabalho.

- d) conceder bolsas de estudo e de aperfeiçoamento a pessoal de direção e a empregados de excepcional valor das empresas contribuintes, bem como a professores, instrutores, administradores e servidores do próprio SENAI;
- e) cooperar no desenvolvimento de pesquisas tecnológicas de interesses para a indústria e atividades semelhantes.

O SENAI, ampliando seu campo de atuação, não se restringiu apenas à aprendizagem; foi mais além, cuidando, também, na medida de duas possibilidades, do treinamento, aperfeiçoamento e especialização de adultos. Nesse sentido, foram instalados, no país, vários cursos para o treinamento de operários monotécnicos, auxiliares técnicos, mestres e contramestres.

Possuindo, atualmente, mais de duas centenas de unidades de ensino e treinamento, no país, as atividades do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, ultrapassando consideravelmente os limites com que foi criado, cobrem as seguintes áreas:

- Cursos de Aprendizagem
- Cursos Técnicos (Formação de técnicos industriais)
- Formação Intensiva e Treinamento de Adultos
- Treinamento de Docentes (Instrutores, Professores, Administradores de Empresa)

- Aperfeiçoamento ou Especialização de Operários
- Formação de Auxiliares Técnicos e Administrativos
- Aperfeiçoamento ou Especialização de Pessoal de Gerência
- Aperfeiçoamento de Supervisores (mestres) encarregados, contra-mestres, etc.)

O SENAI desenvolve suas atividades de ensino e treinamento, através de Escolas Técnicas, Centro de Formação Profissional, Centro de Treinamento, Agências de Treinamento e Unidades Móveis, constituindo uma rede que se estende por todo o país.

O SENAI é custeado por uma contribuição mensal das empresas industriais; dos transportes, das comunicações e da pesca.

SENAC

No setor terciário (comércio e serviços) temos outra instituição voltada para a aprendizagem o SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial).

Seu objetivo é a preparação de mão-de-obra necessária para o exercício produtivo das atividades terciárias.

O SENAC é mantido pela contribuição das empresas comerciais.

As programações do SENAC se diversificam em numerosos cursos dirigidos às diferentes ocupações que integram as 13 áreas do setor de comércio e serviços:

Comércio: Administração e Gerência, Escritório, Compra, Vendas, Propaganda, Armazenagem, Embalagem e Expedição de Mercadorias, Aferição e Classificação de Produtos ,

Comunicação.

Serviços: Hospitalidade, Turismo, Saúde, Higiene e Beleza, Conservação, Manutenção e Serventia.

O SENAC desenvolve suas programações através de cinco modalidades operativas: Centro de Formação Profissional, Empresas Pedagógicas (Hotel-Escola, Restaurante-Escola, Loja-Escola e outros), Unidades Móveis, Programas de Capacitação na Empresa e Teleeducação.

As programações desenvolvidas, de acordo com o grau, classificam-se em: iniciação, aprendizagem, qualificação, habilitação e aperfeiçoamento.

SENAR

No setor primário temos o SENAR (Serviço Nacional de Formação Profissional Rural), criado em 1916 como órgão de administração direta do Ministério do Trabalho, que atua nas seguintes áreas: agricultura, psicicultura, pecuária, extrativismo e silvicultura.

Os objetivos do SENAR são:

- a) organizar e administrar; em todo o território nacional, diretamente ou em colaboração com órgãos e entidades públicas ou particulares, programas de formação profissional rural;
- b) estabelecer e difundir metodologias adequadas à formação profissional rural;
- c) elaborar e difundir recursos para construção, adequados à preparação de mão-de-obra;

- d) organizar e divulgar documentação relativa à formação profissional rural;
- e) assistir às empresas agrícolas, na elaboração e execução de programas de formação profissional para o seu pessoal, em todos os níveis;
- f) colaborar com organismos internacionais e nacionais, em atividades pertinentes à formação profissional rural.

O SENAR conta com recursos provenientes de diversas fontes públicas e privadas, sendo a mais importante delas o Fundo Nacional de Desenvolvimento.

O SENAR realiza suas ações através das seguintes formas:

- a) ação autônoma - O SENAR assume toda a responsabilidade do processo de treinamento de mão-de-obra rural : recursos, planejamento, execução, controle e avaliação;
- b) ação delegada - O SENAR firma convênio com entidades públicas e privadas, vinculadas à agropecuária, trabalhando em sistema de co-participação nas fases de planejamento, controle e aplicação de recursos, cabendo unicamente à entidade a fase de execução;
- c) ação conjunta - O SENAR trabalha integrado com entidades locais, tais como, instituições ligadas aos governos estaduais, prefeituras, sindicatos, cooperativas e outros, responsabilizando-se pelos recursos humanos e instrucionais. As entidades oferecem locais

para a realização dos treinamentos. colaboram no re recrutamento e seleção da clientela, etc.

O SENAR tem delegacias e bases localizadas em todo o país e sua ação é dirigida principalmente aos pequenos produtores e trabalhadores assalariados que se dedicam às atividades do setor rural.

7. TREINAMENTO DE RECICLAGEM

Treinamento de reciclagem é aquele efetuado para renovar a motivação e interesse pelo trabalho.

O treinamento de reciclagem diz respeito tanto a técnicas e conhecimentos como a atitudes e comportamentos.

Num e noutro casos, a reciclagem, especialmente quando feita em grupos, realimenta o interesse e libera motivação para o trabalho. No treinamento de reciclagem constituem elementos importantes: a adoção de uma metodologia dinâmica, a formação e a segurança dos coordenadores, os pontos de referência utilizados, como as descrições dos cargos e os planos de metas, o estímulo à criatividade, a conexão com a avaliação do desempenho e os instrumentos de comunicação.

Desse modo, no treinamento de reciclagem, é necessário analisar os seguintes aspectos:

- a) dinâmica da reciclagem;
- b) reciclagem e análise do cargo;
- c) reciclagem e criatividade;
- d) reciclagem e avaliação do desempenho;
- e) reciclagem e comunicação.

- Dinâmica da Reciclagem

Para que produza bons resultados, a reciclagem deve ser conduzida por coordenador competente e treinado para desenvolver

trabalhos de grupo. O coordenador deve saber levar os participantes a perguntar, questionar e opinar. De outro lado, a partir da associação de fatos, idéias e experiências, manifestadas pelos participantes, deve saber levar a conclusão que gerem novas percepções, muitas das quais até então desconhecidas ou conhecidas apenas de forma imperfeita e não clarificada. Essa dinâmica é uma reedição moderna da maiêtica socrática ou seja "a arte de parir idéias". Estes procedimentos dinâmicos tornam os membros do grupo cada vez mais dispostos a ouvir e participar, de modo que se torna mais fácil assimilar novos conhecimentos, tirar boas conclusões e aceitar correções, tanto técnicas, quanto comportamentais.

Mas a dinâmica do treinamento de reciclagem não para aí. A consequência mais importante é de querer praticar e transformar em ação o que se aprendeu ou reaprendeu. Na verdade, o treinamento de reciclagem abre novos espaços e faz surgir novas perspectivas, na vida profissional dos empregados, mesmo dos mais experientes.

E a partir dessa situação nova é muito mais fácil rever metas de trabalho, no sentido de superá-las, descobrir caminhos que antes não eram vistos, gerar instrumentos mais adequados à execução do trabalho, liberar idéias mais criativas e quebrar as resistências interiores, impostas por padrões e condicionamentos, que até então tornavam as pessoas sem receptividade para renovar-se e melhorar o desempenho.

- Reciclagem e Análise do Cargo

O processo de reciclagem pode utilizar como referências as descrições de cargos e planos de metas de cada um, peças básicas e pontos de partida para revisão e renovação de propósitos dos empregados. Pode-se reexaminar a contribuição de cada um dentro do seu cargo e reavaliar os resultados obtidos para planejar os desejáveis aperfeiçoamentos.

A própria descrição do cargo pode ser questionada e corrigida, em função da execução do plano de metas, no treinamento de reciclagem.

Para que isto seja possível é recomendável que, no desenvolvimento dos programas de treinamento de reciclagem, se reexaminem os seguintes aspectos:

- . Conteúdo das tarefas do cargo;
- . contribuição que seus ocupantes podem realmente dar em relação a objetivos e resultados;
- . nível de conhecimento, formais e específicos, que melhor convêm ao cargo;
- . Aperfeiçoamento desejáveis;
- . responsabilidades que podem ser delegadas ao ocupante do cargo: por decisões em relação a despesas, por contos, por negociação.

- Reciclagem e Criatividade

O treinamento de reciclagem deve também estimular a produção de idéias criativas porque, à medida em que o tempo passa, a permanência no cargo pode condicionar hábitos indesejáveis, cuja tendência é a de transformá-los em regras fixas. Apoiando nessas regras, o empregado muitas vezes resiste a inovação, e com isso deixa de progredir e de trazer melhores resultados para a empresa. Por isso um dos trabalhos do treinamento de reciclagem é tornar as pessoas mais receptivas e aumentar o seu espaço interior, para receber novas idéias e fazê-las fluir com flexibilidade e livre associação.

- Reciclagem e Avaliação do Desempenho

O treinamento de reciclagem tem estrieta relação com a avaliação do desempenho.

Para sentir seu próprio desempenho e verificar se está ou não progredindo, o empregado precisa:

- I) aprender a planejar o seu trabalho e estabelecer seus planos de metas, orientado pelo seu supervisor ou em conjunto;
- II) Ter acesso ao controle do próprio trabalho;
- III) utilizar o controle como "feed-back" para corrigir, melhorar e mesmo ultrapassar os resultados esperados.

O programa de treinamento de reciclagem deve, pois, de

envolvero empregado, para que possa estar apto para conhecer e excitar esses três aspectos da dinâmica do trabalho que vão permitir a avaliação e aperfeiçoamento de seu desempenho.

- Reciclagem e Comunicação

O treinamento de reciclagem deve estimular a comunicação pessoal, porque todos precisam saber comunicar-se: isto pode ser ensinado e aprendido. Grandes dificuldades de execução e falhas na realização do plano de metas podem ser atribuídas a deficiências de comunicação, principalmente entre empregado e supervisor e supervisor e equipe de trabalho.

A comunicação é, assim, instrumento fundamental para administrar, de forma produtiva, o próprio trabalho. Planejar, controlar, corrigir, ações comuns a qualquer espécie de trabalho, têm por base a comunicação:

- . sob a forma de informações: numéricas, quantitativas, ordenativas, cronológicas, normativas, analíticas, dedutivas, indexativas e outras:
- . sob a forma de diálogo com o supervisor e outros membros da equipe: análise, questionamentos, ponderações, arrazoadas, opiniões, comparações, consenso;
- . sob a forma de relatos verbais ou escritos: demonstrativos, planilhas, orçamentos, balancetes, resenhas, atas e outros.

As contestações são também formas de comunicação que expressam a opinião em contrário ou descontentamento e dos quais as greves são manifestações. Algumas dessas formas de comunicação podem ser expressas pelo próprio silêncio e, em geral, possuem uma grande carga de agressividade, como o "gelo" e as ausências propositais.

A comunicação é por todos estes aspectos um poderoso instrumento de trabalho, que os treinamentos de reciclagem não podem deixar de desenvolver e ensinar.

8. TREINAMENTO DE RODÍZIO

O treinamento de rodízio consiste em fazer passar por vários postos e vários setores da empresa, empregados que revelam vontade de aprender trabalhos diferenciados e que têm potencial para isso.

O rodízio pode ser feito através de treinamento em serviço, de cursos e de estágios. Geralmente libera muita motivação, pela ampliação de conhecimentos sobre a empresa e seus postos, pela novidade de cada trabalho, com sua dinâmica, pelo gosto de aprender coisas novas, pelas expectativas diante de oportunidades que poderão abrir-se e aumentar as perspectivas de carreira e realização profissional, dentro da empresa, e pela autoconfiança, auto-estima, auto-afirmação e valorização pessoal que tudo isto desencadeia.

O rodízio faz com que os empregados passem a ser polivalentes, dentro da empresa, tornando-se aptos para sucederem a outros empregados, geralmente de maior qualificação ou maior posição hierárquica, a quem são delegadas maiores responsabilidades.

Os empregados treinados através de rodízio poderão ter oportunidade de aproveitamento, nas seguintes situações:

- I - para substituir empregados que se aposentam;
- II - para ocupar o posto de empregados que são promovidos para posto mais graduados;
- III - para ocupar o posto de empregados que saem da

empresa, em função da demanda do mercado de trabalho;

IV - para ocupar cargos de gerência.

O treinamento de rodízio não deve ser efetuado com empregado recém-admitido.

9. TREINAMENTO ESPECIALIZADO

O treinamento especializado é indicado nas seguintes circunstâncias:

- . novas frentes de trabalho são planejadas ou abertas na empresa;
- . são adotadas novas tecnologias ou são inovadas e atualizadas as existentes;
- . são adquiridos equipamentos mais sofisticados.

Novas frentes de trabalho podem ocorrer quando a empresa diversificou suas atividades, amplia sua participação no mercado, aumenta a clientela, investe em pesquisa para novos futuros.

A adoção de novas tecnologias e atualização das existentes pode ocorrer quando a empresa necessita tornar-se mais competitiva, em função da concorrência ou quando deseja melhorar os resultados, para tornar-se mais participativa no mercado.

A adoção de equipamentos mais sofisticadas pode ocorrer quando a empresa, em função de seu crescimento, verifica que estão obsoletos e ultrapassados os equipamentos existentes, não permitindo com a necessária rapidez e precisão a produção de informações, para controle de resultados, planejamento e replanejamento estratégico dos programas de ação. Atualmente isto vem ocorrendo em relação ao processamento de dados. Empresas que atingem determinado grau de crescimento precisam processar suas informações por computador, próprio ou de serviço. Esta mudança requer geralmente treinamento especializado, para os que operam

e para os que utilizam o computador.

A eficácia do treinamento especializado é maior, na medida em que o treinador for um profundo conhecedor da matéria, tiver capacidade de transmiti-la, permitir e orientar com segurança a praticagem necessária e contar com a aplicação e esforço dos treinandos para aprender.

Sempre que possível, é conveniente que o treinamento especializado seja feito através de cursos externos, pelos seguintes motivos:

- . seus instrutores fornecem em geral informações mais atualizadas, pois seu objetivo é ensinar e es tão no mercado de trabalho com essa finalidade;
- . é mais enriquecedora a troca de experiência com pessoas que conhecem outras empresas.

Cabe, finalmente, uma orientação sobre a escolha dos que deverão submeter-se a treinamento especializado.

Em geral os candidatos são indicados pelas chefias. Seria, entretanto, conveniente que os empregados pudessem candi datar-se ao treinamento especializado. Isto permitiria do lado da empresa ver o grau de interesse interno pelo treinamento e do lado do candidato, o empenho e esforço em obter a indicação. Lutar por alguma coisa e consegui-la é altamente gratificante e motivador. De outro lado, revela força de vontade e ambição. A ambição é fator muito positivo, quando respaldada pelos limites que a sabedoria recomenda.

Em ambos os casos, isto é, escolhido o candidato, ou por indicação da chefia, ou por processo competitivo, seria indispensável consultar a avaliação do desempenho do candidato escolhido, para verificar a potencialidade e a produtividade, pois cursos especializados, em geral, são caros e representam um investimento do qual se espera um bom retorno.

10. TREINAMENTO DE ESTAGIÁRIOS

O estágio tem por finalidade integrar os estudantes às empresas, através do treinamento prático, aperfeiçoamento técnico e relacionamento humano.

Para que seja produtivo, o treinamento de estagiários deve ser planejado, nas suas três etapas, a saber:

- . Recrutamento e contratação de estagiários
- . Programação do estágio
- . Realização e avaliação do estágio

- Recrutamento e Contratação de Estagiários

O recrutamento de estagiários pode ser feito junto às escolas e universidades, ou através de anúncio de jornal, ou por meio de entidades especializadas, como o CIE-E - Centro de Integração Empresa - Escola, existente em várias capitais e cidades do Brasil.

Quando o recrutamento resultar em mais candidatos que o número de vagas existentes, deve-se efetuar um processo seletivo, para escolher os mais adequados ao estágio.

Para a contratação de estagiários, existem legislação e normas próprias, segundo as quais a realização do estágio será feita mediante termo de compromisso, celebrado entre o estudante e a empresa, com interveniência obrigatória da instituição de ensino.

De acordo com a Lei 6.94 de 07/12/77, o estágio

não cria vínculo empregatício de qualquer natureza e o estagiário poderá receber bolsa ou outra forma de contraprestação, que venha a ser acordada, ressalvado o que dispuser a legislação previdenciária, devendo o estudante, em qualquer hipótese, estar segurado contra acidentes pessoais.

O horário de trabalho do estagiário deve ser compatível com o horário escolar.

- Programação do Estágio

O estágio deve ser programado e a programação consiste em definir as tarefas que o estagiário irá desenvolver, na empresa, em cada setor e em cada período.

O planejamento do estágio deve estabelecer as políticas gerais e um programa individual, com os objetivos a atingir, feito de comum acordo com o estagiário e o supervisor.

Toda programação deverá ser feita, de acordo com os recursos que a empresa deseja empregar, em treinamento de estagiários, e os resultados que espera alcançar.

Para que o estágio produza bons resultados, a melhor política é aquela que procura fazer com que o estagiário se sinta dentro da empresa, como uma pessoa útil e produtiva e não como um mero expectador. Para isto é preciso exigir do estagiário, entre outras coisas, observância à disciplina do trabalho e ao regulamento da empresa, sem o que é pouco provável que aprenda a trabalhar numa empresa e produza os resultados esperados.

O estagiário só poderá aprender a pôr em prática técnicas e operações, se aprender a conviver numa empresa, com os

companheiros, com supervisor integrando a dinâmica do trabalho pessoal ao trabalho comum. É preciso "viver" a empresa, "sujar as mãos de graxa" e "sentir-se nela", para ser realmente participativo e contributivo nos resultados da empresa. É só assim, se aprende a trabalhar. Um treinamento de estagiário fora deste esquema dificilmente chegará a bons resultados.

- Realização e Avaliação do Estágio

A realização do estágio consiste no cumprimento das várias etapas do programa estabelecido. Deve haver um responsável pela execução do programa.

Embora se possa admitir alguma flexibilidade, em função do grau de aproveitamento do estagiário, o estágio não deve ficar em aberto, mas seguir, tanto quanto possível, o programa estabelecido.

No desenvolvimento do programa, os estagiários recebem tarefas a cumprir e devem ser acompanhados pelo responsável do programa.

A tarefa do responsável é a de liderar o estágio e fazer o estagiário sentir-se participante do trabalho como os demais empregados da empresa.

Isto quer dizer que, de qualquer forma, o estagiário deve aplicar-se a um trabalho produtivo e ser útil à empresa.

Embora muitas empresas não necessitem de mão-de-obra de estagiários e o façam em função de um compromisso com a sociedade, sem perspectivas de vir a aproveitá-los futuramente, é

indispensável que o estagiário seja um participante do trabalho e não um mero expectador, sem obrigações e sem compromisso para com a empresa. A admitir esta última alternativa, seria melhor não oferecer os estágios e as bolsas que costumam acompanhá-los. A sensação de vazio e a frustração causadas por estágios mal conduzidos são prejudiciais ao estudante, como futuro profissional.

Ao responsável pelo estágio caberá, pois, orientar a execução do trabalho dos estagiários, acompanhá-los, corrigi-los e torná-los produtivos.

Algumas empresas costumam exigir dos estagiários relatórios sobre o estágio. É uma prática saudável e muito melhor ainda quando o relatório é complementado e enriquecido por uma exposição oral.

Mas o relatório não substitui a entrevista de avaliação, da qual participam o estagiário e o responsável pelo estágio.

A entrevista de avaliação é apoiada por um boletim, no qual são indicados aspectos operacionais e humanos.

No aspectos operacionais podem ser avaliados itens como:

- . execução das tarefas: precisão, qualidade e rapidez;
- . assimilação de conhecimentos: entendimento e interpretação de instruções e sua aplicação na prática do trabalho;
- . organização do trabalho: divisão, ordem, disciplina e racionalização, na execução e conclusão das

tarefas, dentro dos períodos estabelecidos;

- . iniciativa: capacidade e independência de descobrir soluções novas para o trabalho ou criar mecanismos e operações, para obter resultados melhores que os esperados.

Nos aspectos humanos são relevantes os seguintes itens:

- . adaptação ao trabalho: vocação, identificação com as tarefas e gostos pelo trabalho;
- . integração e espaço interior: facilidade de relacionamento com as pessoas, desembaraço diante de fatos e situações, participação e contribuição pessoal para o trabalho em equipe;
- . dedicação: empenho em fazer bem o que deve ser feito ou ultrapassá-lo;
- . responsabilidade: capacidade de responder pelas obrigações, equipamentos e materiais que lhe foram confiados;
- . disciplina: cumprimento de regulamentos, horários, pontualidade e assiduidade.

A avaliação do estágio deverá concluir pela contribuição do estagiário à empresa: foi útil a sua participação, quais os resultados obtidos?

Essa conclusão deve ser comunicada ao estagiário, ao mesmo tempo em que devem ser informados os aspectos em que precisa melhorar.

Conduzido desta forma, o estágio torna-se útil à empresa e mais ainda ao estagiário, no que diz respeito à sua formação pessoal e profissional.

11. DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS

O treinamento vem referindo-se unicamente à instrução de operações técnicas e mecânicas, enquanto o desenvolvimento se refere mais aos conceitos educacionais filosóficos e teóricos. O treinamento é projetado para o pessoal não gerencial, enquanto o desenvolvimento objetiva o pessoal gerencial. Os cursos de treinamento são projetados para o curto prazo, buscando um propósito definido e específico, como a operação de uma máquina, enquanto o desenvolvimento envolve uma educação mais ampla para propósitos genéricos de longo prazo.

São considerados executivos para o estudo de que trata deste capítulo:

- a) os profissionais que administram equipes de trabalhos e que têm responsabilidade pela produção de resultados globais de um projeto, de uma operação ou de uma unidade. Exemplos: Engenheiros responsáveis por projetos, Supervisores de operações, Gerentes de Fábricas, Gerentes de Vendas, Administradores de Hospitais, Diretores de Escolas etc;
- b) Os que administram áreas de apoio tais como: pessoal, serviços jurídicos, contabilidade, processamento de dados, auditoria e outros;
- c) os que exercem consultoria operacional, técnica e de nível superior, assessorando a alta administração da empresa.

O desenvolvimento desses executivos é de importância vital para as empresas. Não se trata de um desenvolvimento episódico, mas de um desenvolvimento permanente, porque o executivo deve estar em processo contínuo de aperfeiçoamento, atualizando-se, pesquisando, participando de cursos, seminários, debates, fazendo leituras dirigidas, enfim, o executivo deve ser um profissional em movimento e não estratificado.

O aperfeiçoamento de executivos requer, a partir de um curso profissional ou universitário, como formação básica, diversos outros processos de desenvolvimento, a saber:

- I) plano individual de desenvolvimento;
- II) conhecimento da empresa;
- III) conhecimento do cargo;
- IV) desenvolvimento em assuntos humanos como:
 - . comunicação verbal e escrita
 - . delegação
 - . motivação do pessoal
- V) desenvolvimento em assuntos administrativos, como funções gerenciais;

- Plano Individual de Desenvolvimento

O melhor plano para o desenvolvimento de executivos é o individualizado, isto é, um plano para cada homem.

É uma das partes mais importantes do plano individual é

a leitura dirigida. Através da leitura, pode-se ter acesso a bons textos administrativos e técnicos. O livro é uma fonte de informações de fácil acesso e ao alcance de todos. Não é preciso atter-se a horários, nem locomover-se para ler. Mas para que a leitura seja mais proveitosa, recomenda-se o seguinte:

- I) que seja feito um plano de leitura, orientado pelo supervisor;
- II) que a leitura seja pausada, analisada, anotada;
- III) que os textos mais significativos e/ou controvertidos sejam objeto de comentário, discussão, debate e troca de idéias com o supervisor.

O plano deve ser objeto de revisão periódica, para avaliar o desenvolvimento das leituras e acrescentar novas.

Para que os desejam um aperfeiçoamento individual ainda melhor é aconselhável a participação em grupos analíticos para executivos.

Os executivos, principalmente em funções gerenciais, constituem o sistema nervoso de uma empresa. São eles que criam os modelos comportamentais, que movem as estruturas de poder e que determinam o clima das empresas.

A participação em grupos analíticos é aconselhável porque a atuação dos executivos se reflete sobretudo nos padrões de desempenho. Não só devem ser avaliados como também avaliar. Avaliar é sempre difícil porque, atuando muitas vezes no plano das emoções, mobiliza resistência, temores e ansiedades.

O desenvolvimento de executivos através de grupos analí

ticos é importante porque, na medida em que os participantes do grupo falam de suas dificuldades e as elaboram, abrem um espaço maior dentro de si, para conviver com as dificuldades dos outros e, pelo menos, entendê-las, quando não puderem fazer mais do que isto.

O gerente precisa muitas vezes ser enérgico e "cobrador", para formar o bom empregado e nem sempre encontra a forma de comunicação, o diálogo para esse fim.

Na medida em que o gerente consegue falar sobre a dificuldade do empregado, abre-se um espaço maior entre ambos e o diálogo se torna bem melhor. Por esse motivo, gerentes e executivos, desenvolvidos em grupos analíticos, podem desenvolver e orientar os outros muito melhor.

- Conhecimento da Empresa

Os executivos precisam conhecer suas empresas e isto é mais difícil do que possa parecer à primeira vista.

As empresas são organismos vivos, formados por pessoas que se unem para ver realizados objetivos e aspirações com interesses diversos.

Os princípios, segundo os quais se deseja que fluam as relações dos componentes da empresa, entre si e desta com os clientes, constituem as políticas, os credores e as doutrinas das empresas. Este conjunto informa o ambiente ou clima da em-

presa.

Os executivos e, de modo especial os gerentes, precisam conhecer muito bem esses princípios, para assimilá-los e transmiti-los a seus empregados e clientes, porque é aí, no clima, que reside, em grande parte, o sucesso de uma empresa. Conhece-se o clima da empresa, através dos que nela trabalham. São os executivos e demais empregados que, praticando e vivendo a mesma doutrina, mantêm a identidade da empresa e sua imagem.

Por isso, é extremamente importante, para o executivo, conhecer a empresa; na intimidade da sua doutrina e das aspirações dos seus acionistas e administradores, para assimilá-la e transferi-la a seus subordinados.

- Conhecimento do Cargo

O conhecimento do cargo é, também, de importância vital. Sem esse conhecimento, o executivo não poderá elaborar seu plano metas, essencial à sua sobrevivência, desenvolvimento e permanência, dentro da empresa.

É a execução do plano de metas que vai permitir avaliar a contribuição específica do executivo, no funcionamento e nos resultados obtidos pela empresa.

Para fazer o plano de metas, o executivo deve basear-se no conhecimento do próprio cargo.

O plano de metas é constituído pelas tarefas constantes

da descrição do cargo, transformadas em objetivos, tais como: de finição das responsabilidades, prazos e controle dos resultados.

A descrição do cargo é o ponto de partida. Mas o desempenho do executivo será melhor, na medida em que exceder o cargo delineado na descrição.

É o desempenho que dá a exata dimensão do cargo, seu conteúdo, sua amplitude e sua importância dentro da empresa.

A descrição do cargo é uma codificação do trabalho, baseado no passado, no que já foi feito e o desempenho é a decodificação desse trabalho e a sua transformação em resultados ainda melhores, no presente e no futuro. Desta forma, do desempenho do executivo dependerá o enriquecimento e a valorização de seu cargo, para a empresa e através dela.

A melhor forma de controlar um executivo é através dos objetivos alcançados pelo seu desempenho e não através de seu supervisor. Por isso é o próprio executivo o maior interessado em estabelecer o seu plano de metas e controlar os resultados obtidos. O supervisor é o orientador, o que ajuda a ver os pontos críticos, mas ele não pode assumir o cargo do outro.

O conhecimento do cargo é, pois, fundamental, e, na medida em que o executivo lhe dá conteúdo, cresce e se desenvolve, como agente de melhores e maiores resultados para si e para a empresa.

- Desenvolvimento em Assuntos Humanos

A aptidão para relacionar-se com pessoas e a disponibilidade interior para esse fim são qualificações indispensáveis, para quem vai exercer um cargo executivo. Isto pode ser ensinado e um executivo pode aprender e desenvolver-se nesse sentido.

Dentre os inúmeros aspectos que contribuem para o desenvolvimento de um executivo, em assuntos humanos, três parecem de fundamental importância: a comunicação, a delegação e a motivação, sobre os quais falaremos a seguir.

- Comunicação

A comunicação, num cargo executivo, é definida, especialmente, pelo relacionamento para cima, para baixo e para os lados. O contato pessoal ou, frente a frente, com colegas, sócios, subordinados, clientes e supervisores é absolutamente essencial.

Os relatórios, os comunicados, as circulares são formas importantes da chamada comunicação escrita, mas não têm a vitalidade da comunicação pessoal e não a substituem. Principalmente porque a comunicação pessoal não é feita somente através de palavras. Gestos, expressões e mesmo silêncios podem comunicar mais e ser mais significativos que a própria palavra.

A comunicação é assunto complexo, não só pelos aspectos ativos de ter que saber "o que dizer", "como dizer" e "quando dizer", como também pelos aspectos reativos que um executivo deve

saber interpretar e conduzir. Isto é importante principalmente nas relações do "dia-a-dia".

- Delegação

O executivo precisa aprender a delegar. E para isso precisa saber o que quer dizer delegar, porque há opiniões controversas sobre essa função.

Delegar atribuir a uma pessoa responsabilidades, poder de decisão e autoridade para a obtenção de determinados resultados.

A pessoa que recebe a delegação responde pelas consequências de seu desempenho.

Isto, entretanto, não exime de responsabilidade aquele que delega. Para delegar é preciso:

- . que a pessoa que vai receber a delegação esteja apta para exercer a missão delegada;
- . que aceite a função delegada.

Além disso deve-se estabelecer entre o delegante e o delegado uma comunicação de mão dupla, capaz de garantir a confiança mútua e assegurar que as mensagens e informações foram bem transmitidas e bem recebidas, de parte a parte.

Nas basta, pois indicar alguém para receber delegação. É preciso assegurar-se de que foram atendidas as premissas referidas e acompanhar os resultados obtidos através de delegação.

Acompanhar não significa interferir e muito menos fazer o que deixou de ser feito. Acompanhar significa estar atento, cobrar resultados, orientar quando for preciso, introduzir correções e principalmente avaliar, comparando o que foi previsto com o que foi alcançado.

Um executivo que Não sabe delegar fica confinado dentre de seus limites pessoais. Entretanto, na medida em que aprende a delegar e o faz corretamente, estente seus limites, seu campo de ação e seu poder.

A primeira condição para aprender a delegar é, pois, conhecer o mecanismo da delegação e a segunda condição é praticá-la sempre que houver oportunidade.

- Motivação

O desenvolvimento de um executivo não pode estar voltado somente para a ascensão e promoção dentro da empresa.

As pessoas serão, então, tanto mais produtivas quanto mais estiverem motivadas pelo seu trabalho e satisfeitas com seu desempenho e gozarem de confiança mútua, em relação a seus supervisores, supervisionados e Companheiros de trabalho.

A motivação e a satisfação no trabalho podem ser obti - das de diversas formas: pela especialização técnica ou operacional, pelas ações criativas e, principalmente, pelo acompanhamen - to do próprio desenvolvimento profissional, através da auto-ava-

liação do desempenho.

A maior motivação vem ainda do fato de as pessoas serem acompanhadas com interesse, confiança e sinceridade pelos seus supervisores, atentos para o progresso de seus supervisionados.

Quando os empregados estão integrados a grupos operacionais, a motivação é ainda mais estimulante.

- Desenvolvimento em Funções Gerenciais

O desenvolvimento em funções gerenciais é uma decorrência da prática e experiência dessas funções.

O primeiro passo consiste, pois, em identificar as funções gerenciais, o segundo em fazer o plano de ação voltado para os resultados que se pretende alcançar, e o terceiro, que é o desenvolvimento em si, consiste na prática e experiência das funções gerenciais, em conexão com a execução dos planos. Ou seja:

Identificação das Funções Gerenciais + Execução dos Planos de Ação = Desenvolvimento Gerencial.

"Uma pessoa fala que tem 15 anos de experiência e, frequentemente, isto significa que estar na mesma função há 15 anos. Há uma diferença entretanto, entre ter 15 anos de experiência e ter a experiência de um ano, repetida 15 vezes. A diferença é o desenvolvimento".

- Funções Gerenciais

As funções gerenciais são as que definem o perfil dos gerentes. São de natureza genérica, enquanto que os planos de ação são de natureza específica, isto é, centrados em objetivos definidos.

Basicamente, são três as funções gerenciais:

- . organizar as forças humanas.
- . planejar o trabalho;
- . supervisionar a execução do trabalho.

Para organizar as forças humanas é necessário praticar a arte de conhecer os homens, identificando a personalidade, o talento e a força de cada um, formar as equipes, integrá-los, através de confiança mútua e lealdade, buscando a coesão grupal. Organizar as forças humanas consiste, pois, em somar as forças individuais e as contribuições de cada membro, para que o grupo seja fortalecido e produto se torne maior e melhor, mais agregado, mais consistente, mais enriquecido.

Para planejar o trabalho é necessário praticar a arte e a técnica de perceber as oportunidades, as forças da situação, estimar ou definir a produção desejada, estabelecer custos, prazos, prioridades, métodos de trabalho, para que, colocadas todas essas premissas, possam ser elaborados, com maior segurança, os planos de ação.

Para supervisionar a execução do trabalho é necessário colocar o plano de ação em movimento, praticando a arte de motivar e dinamizar as equipes operacionais, delegar, tomar decisões

e avaliar os resultados.

- Planos de Ação

Os planos de ação devem ser traçados com base em três fatores:

- . servir à clientela
- . definir a produção
- . estabelecer o orçamento

A parte mais importante de qualquer negócio é a clientela. Se não existem clientes, que necessitam de bens e serviços e que os compram, não há negócio.

Por isso, qualquer plano de ação deve estar voltado para a clientela que, ao menos por estimativa, deve ser identificada, dimensionada, localizada e satisfeita.

Servir à clientela inclui, também, o planejamento da produção, distribuição e venda dos produtos e serviços.

A segunda parte mais importante do plano de ação é a definição da produção. Definida a clientela e sua capacidade de consumo, o plano de ação se voltará para a produção propriamente dita, qualitativa e quantitativa, envolvendo matéria-prima, equipamentos, custos, métodos de trabalho e prazos de entrega.

A terceira parte mais importante do plano de ação é o orçamento: quais serão as despesas, as receitas, por itens e valores, quando devem ocorrer uma e outra, qual a perspectiva de lucros, que fazer com os lucros, aplicações, investimentos e as

normas gerais da gestão financeirado negócio.

Recapitulando e resumindo tudo o que foi dito até agora, vale dizer que, no processo de desenvolvimento gerencial, é importante considerar o seguinte:

I - Todo o Gerente deve ter um perfil: se isto é necessário para os demais cargos, para um gerente é indispensável.

O perfil deve ser adequado às funções gerenciais que irá desempenhar e por isso é importante que os gerentes sejam desenvolvidos em termos de:

- . conhecimentos profissionais especializados, de acordo com o ramo de negócio;

- . competência gerencial, para organizar as forças humanas, planejar e supervisionar o trabalho;

- . qualificações pessoais: iniciativa, criatividade, relações interpessoais, sensibilidade para agrupar e coordenar pessoas e grupos, lealdade, credibilidade, capacidade de assumir responsabilidades e tomar decisões.

II - Todo o Gerente deve traçar o seu plano de ação, com objetivos, metas ou resultados a atingir, de preferência para cada exercício financeiro ou outro período, conforme uso da empresa ou necessidade do negócio. Na elaboração do plano de ação, poderá adotar o seguinte roteiro, como subsídios:

- . doutrina da empresa: permanecer dentro dela, seguindo seus credores e suas políticas;

- . satisfação do cliente: buscá-la em primeiro lugar;

- . produção qualitativa, quantitativa, custos, segurança, prazos;

- . gestão financeira: orçamento, financiamentos, capital de giro, entradas, saídas, receitas, despesas, controles, investimentos;

- . vendas: promoção, distribuição, crescimento, lucros;
- . melhoria dos métodos de trabalho, pesquisa e desenvolvimento de "Know-how";

- . gestão dos equipamentos;
- . compras e gestão dos estoques;
- . gestão de pessoal: nível de eficácia e satisfação, investimentos em treinamento.

III - Todo gerente deve preocupar-se com a avaliação do desempenho, em três níveis:

- . seu próprio desempenho
- . o desempenho de sua equipe
- . o desempenho do plano de ação

O desempenho deve visar sempre melhores resultados. Por isso as metas fixadas, embora não devam ser inatingíveis, para não trazerem frustração, devem ser mais altas do que as usuais, para serem desafiantes e levar ao autodesenvolvimento.

Para fazer a avaliação de desempenho, especialmente do plano de ação, os gerentes devem poder contar com um bom sistema de informações, motivo por que um gerente deve ter noções de subsídios que pode obter, via computador e dados processados, através de serviços existentes na comunidade ou serviços próprios, de custo compatível com o porte e recursos da empresa.

- Uso do Computador

No estágio atual de desenvolvimento tecnológico, os gerentes, mesmo nas médias e pequenas empresas, precisam ter noções sobre computadores e seus múltiplos usos.

Em relação ao uso do computador, um gerente deve ter conhecimentos suficientes para poder analisar e saber:

- . que serviços já não podem ser processados manualmente por estarem criando problemas de falta de informações fundamentais, para gerir e controlar o negócio ou por serem antieconômicos;
- . que serviços podem ser processados por computador, e qual a viabilidade econômica disto, e, em contrapartida, que serviços devem continuar a ser operados manualmente;
- . o que existe no mercado que possa substituir, com vantagem, os sistemas existentes na empresa;
- . como tomar a decisão de introduzir a mudança de sistemas manuais ou semimecanizadas, por sistemas de computação eletrônica na empresa;
- . como tirar proveito de sistemas de baixo custo ou de custo zero, existentes no mercado, inclusive pesquisas;
- . como manter-se informado a respeito de inovações, na área de processamento de dados;
- . a quem recorrer para manter-se informado.

De outro lado, um gerente deve empenhar-se em criar, na empresa, uma mentalidade voltada para a informática e para o processamento por computador, porque é natural que as empresas cresçam e, na medida em que crescem, os serviços processados e operados manualmente já não oferecem a mesma garantia em rapidez, exatidão, controle e integração de sistemas. Este último, principalmente, constitui fator importantíssimo de eficiência operacional e, na medida em que aumenta a massa de dados, só se torna viável através do computador.

Isto também não quer dizer que se deva comprar um computador para a empresa. Mas criar uma cultura voltada para a informática e o computador significa estar atento, em primeiro lugar, para os números serviços que existem, à disposição dos usuários, a custo muito baixo e até a custo zero.

Para poder tomar decisões sobre as aplicações do computador à empresa, os gerentes devem familiarizar-se com a computação de dados, a começar pelo conhecimento, em linhas gerais, da variedade e versatilidade dos computadores.

Finalmente, um gerente precisa familiarizar-se com a nomenclatura de processamento de dados e, caso possível, com uma ou duas linguagens de computador, para que possa comunicar-se e entender-se com analistas e programadores, em reuniões para introduzir ou discutir sistemas de processamento de dados para a empresa.

Esses conhecimentos são fundamentais para auxiliar os gerentes a tomarem decisões sobre a oportunidade, o planejamento de sistemas de processamento de dados, por computador, em suas empresas.

12. DETERMINAÇÃO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Tendo sido o treinamento conceituado, nesta monografia, como uma atividade de caráter permanente, necessária à administração de qualquer empresa, para que possa produzir melhores resultados e tendo sido examinados os propósitos, os pressupostos básicos e as diversas espécies de treinamento e desenvolvimento de pessoal, cabe agora comentar sobre a operacionalização do treinamento.

Para isso é necessário colocar as seguintes questões:

- . como fazer a identificação das necessidades de treinamento de uma empresa;
- . estratégia e programação das atividades de treinamento;
- . como executar o treinamento;
- . como fazer a avaliação dos resultados do treinamento.

Para identificar das necessidades de treinamento, os marcos de referência são os seguintes:

- . exigências do cargo
- . informações do chefe imediato
- . informações do setor pessoal
- . ocorrências ineficazes

- Exigências do Cargo

O instrumento básico para a identificação das exigên

cias do cargo e necessidades de treinamento, em relação a esse marco de referência, é o Plano de Cargos, que contém as descrições dos cargos.

As descrições indicam as tarefas, habilidades e atitudes que devem ser do conhecimento dos ocupantes dos cargos, para que sejam estabelecidas as metas e resultados deles esperados.

Isto pode e deve ser identificado, para que seja coberto pelo treinamento, em suas diferentes espécies, conforme explicação feita nos capítulos anteriores, pelos seguintes motivos:

- I - um novo empregado desconhece, via de regra, as tarefas e os requisitos ligados ao cargo que vai ocupar e, por isso, deve receber treinamento introdutório e treinamento em serviço;
- II - um empregado que já está trabalhando na empresa, enfrenta sempre novas situações, que poderá saber resolver ou não e por isso convém, muitas vezes, que receba treinamento de reciclagem ou mesmo treinamento especializado;
- III - um empregado a ser promovido desconhece exigências ou aprofundamentos de sua nova posição e por isso deve receber treinamento de rodízio;
- IV - um empregado, estabilizado em seu cargo, perde algumas habilidades inicialmente adquiridas e por isso pode precisar de desenvolvimento;

- V - um empregado ineficiente, ou ineficaz pode corrigir o seu desempenho, através de treinamento, porque, via de regra, o próprio empregado tem um certo conhecimento de suas dificuldades e de seus desejos;
- VI - o histórico individual dos empregados é um instrumento de ajuda ao levantamento das necessidades de treinamento, para que não se repitam os mesmos treinamentos, com os mesmos funcionários e para que se realizem treinamentos realmente necessários;
- VII - a avaliação do desempenho é outro instrumento básico, no levantamento das necessidades de treinamento, na medida em que evidenciam discrepâncias, em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Portanto, o primeiro elemento básico para o levantamento das necessidades de treinamento é o próprio empregado que, para isso, deve ser observado, no seu trabalho, no seu desempenho e nos resultados que vem alcançando.

Além disto, o treinamento deve servir para manter constantemente atualizadas as descrições de cargos, pois elas vão servir de apoio para estabelecer padrões de desempenho.

Atualizadas as descrições, pode-se estabelecer, de maneira mais objetiva, o elenco de resultados esperados das tarefas que compõem o cargo e dirigir o treinamento, no sentido de obter esses resultados.

Aliás, isto não é um processo isolado. Os resultados esperados do desempenho de um cargo estão ligados a pessoas e a projetos. O plano de metas de cada pessoa que ocupa um cargo na empresa está ligado ao plano de ação da própria empresa e das equipes que a compõem e nesse contexto devem ser levantadas as necessidades de treinamento.

- Informações do Chefe Imediato

O chefe imediato é outro elemento importante de referência, na identificação das necessidades de treinamento.

O chefe deve situar-se claramente, face ao que espera do empregado e de sua equipe e, por isso, é o principal agente, para orientar e apoiar seus liderados, na elaboração de seus planos individuais de desenvolvimento e planos de resultados esperados.

O chefe deve estar atento ao que é necessário, ao que é viável, ao que é desejável e às mudanças que devem ser introduzidas, para melhorar os resultados pelos quais responde com sua equipe.

O chefe é que, via de regra, desenvolve o treinamento em serviço, o mais barato, o mais frequentemente esquecido dos treinamentos, porém, o mais eficaz e, através do desempenho, pode observar de que outros treinamentos precisam seus liderados.

E por isso mesmo, também, o chefe será o principal elemento para o levantamento das necessidades de treinamento, bem

como o principal instrumento de resposta na avaliação dos treinamentos ministrados.

- Informações do Setor Pessoal

O órgão de pessoal é outro marco de referência, na identificação das necessidades de treinamento, porque sua mais importante finalidade é prestar assessoria ao chefes, auxiliando-os, no questionamento e investigação de aspectos básicos, em função das exigências de cada cargo. O órgão de pessoal poderá auxiliar os chefes a investigar e responder as questões como:

- I - Há desconhecimento de Serviços?
- II - Há desatualização tecnológica?
- III - Há desconhecimento dos equipamentos?
- IV - Há normas que regulam o trabalho? São conhecidas?
- V - Estão claras e explícitas as obrigações de cada um e o que deles se espera, em relação ao desempenho do cargo, em relação ao grupo de trabalho e em relação à empresa?

O setor de pessoal é o mais importante órgão de apoio dos gerentes, na administração, treinamento e desenvolvimento de suas equipes.

- Ocorrências Ineficazes

Constituem, ainda, subsídio para a identificação das necessidades de treinamento ocorrências ineficazes, como:

I - freqüência ao trabalho:

absenteísmo, impontualidade, pedidos freqüentes de saídas durante o trabalho, flutuação de empregados, doenças reais ou fabricadas;

II - desempenho:

pouca versatilidade dos empregados, demora na produção de serviços, excesso de erros e desperdícios, excesso de manutenção corretiva, produção aquêm da esperada;

III - disciplina:

irritabilidade no ambiente de trabalho, insuficiente entrosamento com o chefe, resistência à direção, dificuldade de relacionamento entre os membros da equipe, ocorrências disciplinares;

IV - motivação:

pouco ou nenhum interesse pelo trabalho, falta de cooperação, serviço mal distribuído, empregados abandonados à sua própria sorte, sem metas ou sem responsabilidade por resultados esperados.

Essas ocorrências devem ser analisadas para buscar e identificar as causas, elaborar em conjunto as dificuldades encontradas, neutralizar os efeitos negativos e valorizar e otimizar os aspectos positivos. Tudo isto pode ser feito, via treinamento.

13. ESTRATÉGIA E PROGRAMAÇÃO DAS ATIVIDADES DE TREINAMENTO

A estratégia do treinamento, isto é, a forma de aplicar os recursos disponíveis, para a obtenção dos objetivos desejados, determinará os programas de treinamento a serem planejados, para solucionar as ocorrências identificadas e motivar as pessoas, para os resultados esperados.

Normalmente, as deficiências encontradas são a nível de:

- . qualificação profissional
- . ajustamento profissional
- . aperfeiçoamento profissional, reciclagem e desenvolvimento
- . especialização profissional

Nunca é demais lembrar, entretanto, que a estratégia do treinamento deve estar voltada para programas cujos conteúdos venham de encontro aos problemas e às necessidades que a empresa enfrenta ou vai enfrentar, para que o treinamento seja reconhecidamente útil, em cima da situação e não distante ou para uma realidade que não é a da empresa.

- Qualificação Profissional

A nível de qualificação profissional, a estratégia do treinamento deve voltar-se para programas que visam à capacitação das pessoas, para o exercício de sua ocupação definida, mediante a transmissão de conhecimentos e exercícios, para o

domínio das ocupações e/ou tarefas pertinentes. Os programas indicados são os de treinamento em serviço ou de aprendizagem, que podem ser buscados dentro da própria empresa ou externamente , através de organizações existentes na comunidade.

É importante lembrar que os cursos externos devem ser pesquisados, buscando-se referências sobre os mesmos, antes de enviar pessoas para frequentá-los.

Os programas que visam à qualificação profissional variam, conforme o tipo de ocupação, motivo por que não se poderá oferecer aqui senão um modelo de programação.

Os programas para qualificação profissional devem indicar:

- I - Objetivo do curso (o que se pretende obter)
- II - Clientela (a quem se destina)
- III - Método (que recursos serão usados para comunicar e transmitir motivação)
- IV - Programa (assuntos que darão conteúdo ao curso, detalhados ou não, conforme enfoque crítico de quem organiza o programa)
- V - Carga horária (número de horas de duração do curso)
- VI - Data (dia e hora em que será realizado o curso)
- VII - Local (indicação do local e orientação para atingi-lo, quando se trata de local pouco conhecido)
- VIII - Preço (calculado na base de itens que compõem o preço, ou pesquisado no mercado, ou proposto pela organização que for ministrar o curso).

- Ajustamento Profissional

A nível de ajustamento profissional a estratégia e os programas de treinamento deverão voltar-se para as atitudes que os empregados precisam possuir, em relação ao trabalho, à empresa, à equipe e aos clientes.

Visando ao ajustamento profissional, os programas de treinamento deverão focalizar o seguinte:

- I - A Empresa: finalidade, organização, desempenho, imagem diante do público e necessidade de obter resultados para sua sobrevivência e crescimento.
- II - O Empregado: relações humanas com os chefes e os companheiros de trabalho; responsabilidades no relacionamento, dentro e fora da empresa.
- III - A Tarefa: desempenho da tarefa e sua integração no funcionamento global da empresa; o sentido de realização profissional.
- IV - O Cliente: satisfação do cliente - fundamento da existência da empresa. Diferenças pessoais, exigências dos clientes.

- Aperfeiçoamento Profissional

A nível de aperfeiçoamento profissional, reciclagem e desenvolvimento, os programas procurarão ampliar ou completar a qualificação dos empregados, a atualização e a melhoria do desempenho profissional.

Para melhorar o desempenho, os programas mais recomendados são os que ensinam a fazer os planos de resultados esperados ou planos de metas, utilizados principalmente para o desenvolvimento de gerentes.

Esse programas poderão transmitir aos treinandos uma esquematização básica para a formulação dos planos de resultados esperados, que é a seguinte:

1. Selecionar as tarefas principais que tem mais impacto sobre a produção de resultados:
 - 1.1. Fixar metas quantificáveis de resultados esperados, isto é, as quantidades e os prazos em que deverão ser produzidos
 - 1.2. Determinar o grau de qualidade dos resultados esperados
 - 1.3. Estimar o custo
 - 1.4. Manter a execução sob controle
 - 1.5. Avaliar os resultados produzidos
2. Selecionar as tarefas de apoio à que produzem resultados:
 - 2.1. Identificá-las
 - 2.2. Entrosá-las com as tarefas principais, desenvolvendo-as, na medida em que forem necessárias para produzir os resultados esperados ou superá-los, através de condições e fatores de otimização
3. Selecionar as tarefas adicionais que não dizem res

peito diretamente às que produzem resultados mas que podem ser inerentes às funções do treinando.

4. Fixar metas desafiantes:

4.1. As metas devem ser mais altas que as usuais para poderem melhorar o desempenho e autodesenvolvimento.

4.2. Todavia, não devem ser fixadas metas inatingíveis para não trazerem frustração.

5. Indução à Criatividade:

Os planos de metas não devem bitolar e rotular seus executantes, mas devem ser criativos, permitindo e reservando espaço para pesquisas e inovações que agem como forças motivadoras da produção satisfazendo o desejo de realização e aperfeiçoamento das pessoas, melhorando o negócio e estabilizando a empresa, no rumo da sobrevivência e do crescimento.

- Especialização Profissional

A nível de especialização profissional, a estratégia dos programas deverá ser a de aprofundar a qualificação das pessoas, em área específica de suas ocupações.

É preciso entretanto, alertar para o excesso de especialização, que perde de vista a própria empresa com suas multifaces, tornando as pessoas individualistas e limitando as suas contribuições, a ponto de perder de vista o sentido comunitário e participativo, presente a todas as empresas bem sucedidas.

14. EXECUÇÃO DO TREINAMENTO

A execução determina a implementação dos programas , de acordo com os recursos disponíveis.

Estabelecidos os objetivos do treinamento em função das necessidades identificadas, fixadas as estratégias e elaborados os programas, o próximo passo é a sua execução, isto é, colocá-lo em prática. A execução far-se-á, dentro de um cronograma geral de treinamento, devidamente estruturado, em termos de custos "per capita" e global, local de realização, instrutores, turmas de treinandos e datas de realização.

Há uma variedade de abordagens ao aspecto da execução do treinamento. Aqui vamos mencionar cinco diferentes abordagens ao papel da gerência de linha:

1. O supervisor faz tudo: Em algumas empresas, o supervisor tem a total responsabilidade para todo tipo de treinamento que lhe é inteiramente delegado.
2. O supervisor delega a um assistente: algumas vezes um supervisor delega a função de treinar a determinada pessoa, que executa completamente o treinamento por si própria ou então com a ajuda do supervisor.
3. O supervisor com orientação: algumas empresas delegam especificamente a função de treinar ao supervisor, dando-lhe a total responsabilidade, mas

oferecendo-lhe adequada orientação e instrução quanto ao efetivo trabalho.

4. O supervisor com assessoria: Outras empresas, geralmente as maiores, delegam ao supervisor a função de treinar, mas oferecem-lhe os serviços de assessoria de staff ou especialistas externos de treinamento.
5. O supervisor nada faz: algumas empresas tiram toda a responsabilidade formal do supervisor imediato pelo treinamento e a delegam integralmente ao administrador de treinamento.

Em empresas grandes e médias podemos encontrar algumas combinações dessas abordagens. Todavia, a responsabilidade pelo treinamento sempre está situada na administração da linha, embora passa em algumas empresas ser função de staff.

O êxito da execução do treinamento dependerá principalmente dos seguintes fatores:

1. Adequação do programa de treinamento às necessidades da organização: A decisão de estabelecer determinados programas de treinamento deve depender da necessidade de preparar determinados empregados ou melhorar o nível dos empregados disponíveis.
2. A qualidade do material de treinamento apresentado: o material de ensino deve ser cuidadosamente planejado, a fim de facilitar a execução do trei-

namento. O material de ensino visa concretizar a instrução, objetivando-a devidamente, facilitar a compreensão do aprendiz pela utilização de recursos audiovisuais, aumentar o rendimento do treinamento e racionalizar a tarefa do instrutor.

3. A cooperação dos chefes e dirigentes da empresa:
O treinamento deve ser feito com todo o pessoal da empresa, em todos os níveis e funções. Sua manutenção envolve uma quantidade considerável de esforço e de entusiasmo por parte de todos aqueles que estejam ligados ao assunto. É necessário contar-se com o espírito de cooperação do pessoal e com o apoio dos dirigentes, pois todos os chefes e supervisores devem participar efetivamente na execução do programa. O melhor treinamento que um supervisor pode ter é contar com uma direção adequada e aberta, e o melhor treinamento que um empregado pode ter é contar com uma eficiente supervisão.
4. A qualidade e preparo dos instrutores: O êxito da execução dependerá do interesse, do gabarito e do treinamento dos instrutores. É sumamente importante o critério da seleção dos instrutores. Estes deverão reunir certas qualidades pessoais como: facilidade no relacionamento humano, motivação pela função, raciocínio, didática, exposição fácil, além do conhecimento da especialidade.

5. A qualidade dos aprendizes: Aparentemente a qualidade dos aprendizes influi substancialmente nos resultados do programa de treinamento. Tanto que os melhores resultados são obtidos com uma seleção adequada dos aprendizes, em função da forma e conteúdo do programa e dos objetivos do treinamento para que se chegue a dispor das pessoas mais adequadas para cada trabalho.

15. AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DE TREINAMENTO

A parte final do processo de treinamento é a avaliação dos resultados obtidos.

O treinamento deverá ser planejado e preparado de forma a poder ser avaliado. Se é importante no treinamento fazer levantamentos para saber onde se quer chegar e traçar e executar uma programação estratégica, igualmente importante é poder avaliar os resultados alcançados, satisfatórios ou não.

Para se ter um melhor conhecimento desses resultados sugere-se que a avaliação seja feita:

- . pelo treinando
- . pelo chefe imediato
- . pelo gerente de pessoal

A avaliação pelo treinando pode ser feita 15 dias após a conclusão do programa e deverá investigar o seguinte:

- a) Em quanto o treinamento contribuiu para aumenar os conhecimentos, melhorar as habilidades e reformular as atitudes do treinando?
- b) Quais os aspectos válidos do treinamento?
- c) Que diferenças ocorreram após o treinamento?
- d) Quais os aspectos negativos?

A avaliação pelo chefe imediato pode ser feita 30 dias após o treinamento e deverá investigar:

I - Aspectos Positivos:

- a) É possível fazer comparação entre "antes" e "de-

pois" do treinamento?

- b) O saldo é positivo?
- c) As dificuldades foram eliminadas?
- d) Ocorreram mudanças significativas?

II - Aspectos Negativos:

- a) O treinamento não alcançou o êxito desejado?
- b) Não foi bem conduzido?
- c) Não foi adequado?
- d) O problema parece estar não no treinamento, mas em outros níveis? Quais?

A avaliação pelo gerente de pessoal será feita 35

dias após o treinamento, com a finalidade de:

- a) computar os resultados alcançados;
- b) avaliar os custos realizados e compará-los com os estimados;
- c) avaliar os instrutores;
- d) propor alternativas para problemas não solucionados, através de novas formas de treinamento ou de outras vias.

Dentro dos princípios gerais, pode-se considerar a avaliação de resultados sob dois aspectos.

O primeiro, encarando o treinamento como um instrumento da direção, tem por fim verificar os seus resultados na consecução dos objetivos da empresa, por meio da identificação dos seguintes elementos, entre outros:

- a) se os investimentos nos programas de treinamentos

- produziu, realmente, os resultados desejados;
- b) quais as modificações que devem introduzir no processo do treinamento para que o investimento seja mais rentável;
 - c) se os objetivos estão sendo conseguidos;
 - d) até que ponto os programas estão atingindo as necessidades da empresa;
 - e) se os empregados estão satisfeitos com o treinamento recebido;
 - f) qual a influência do treinamento, em termos globais e individuais, na promoção profissional;
 - g) se as opiniões dos supervisores, nas áreas onde o treinamento se opera, são favoráveis aos resultados obtidos;
 - h) se os resultados quantitativos correspondem às reais necessidades da empresa.

O segundo, encarando o indivíduo como objeto do treinamento, busca a verificação dos resultados decorrentes das modificações do comportamento e da atitude dos empregados, por meio da identificação dos seguintes elementos:

- a) se os currículos e programas dos cursos estão adequados aos métodos reais de trabalho;
- b) verificação da reação dos treinandos aos programas;
- c) verificação dos resultados do treinamento em relação ao desempenho dos empregados;

- d) a opinião dos supervisores quanto ao comportamento dos empregados após o treinamento;
- e) a opinião dos treinandos após o treinamento;
- f) verificação dos critérios e padrões de treinamento, de acordo com os objetivos dos programas.

Vários são os métodos, processos e instrumentos empregados na avaliação, além daqueles que a própria dinâmica do trabalho poderá indicar ou inspirar. Os diagnósticos, os questionários e a entrevista são instrumentos amplamente utilizados na avaliação, sejam quais forem as técnicas adotadas na sua aplicação.

16. FORMAS E TÉCNICAS DE TREINAMENTO

Determinadas as necessidades de treinamento, elaborados os respectivos programas dos cursos, a tarefa imediata é a escolha da forma e das técnicas para a execução dos programas. Um plano de treinamento só poderá produzir bons resultados se, ao lado de uma racional determinação de necessidades e de uma real programação de cursos, houver, conseqüentemente, uma adequada escolha e emprego das formas e técnicas de treinamento.

- As Formas

A escolha da forma de treinamento depende, naturalmente, do tipo do curso e do tipo de aprendizagem requerida pelo mesmo. Portanto, as formas de treinamento não são empregadas indiscriminadamente, mas sob condições estabelecidas. Não existe forma melhor ou forma pior, mas, apenas, forma adequada ou forma inadequada. Ao responsável pelo treinamento é que cabe decidir pela forma mais conveniente, como a ele cabe também a elaboração do programa do curso, segundo, segundo as próprias conveniências do ensino de terminado pelas necessidades levantadas. Existem outros fatores a considerar, como, por exemplo, recursos físicos e humanos disponíveis, conveniência econômica, fatores esses que analisaremos separadamente e em função de cada forma.

As formas de treinamento mais conhecidas são as seguintes:

- Treinamento no local de trabalho (em serviço).
- Treinamento fora do local de serviço (fora de serviço).

- Treinamento no Local de Trabalho

Os cursos são realizados no próprio local de trabalho , tanto poderão ser ministrados a empregados como a supervisores , através de funcionários, supervisores ou especialistas de staff. O treinamento é, obviamente, utilizando-se as mesmas condições ambientais, as máquinas, os equipamentos e os materiais normais de trabalho. Isso significa que, de algum modo, a atividade ou a produção será envolvida pelo processo do treinamento.

O treinamento no local de trabalho pode ser feito através de mesas-redondas, de seminários, de cursos teóricos-práticos etc.

- Vantagens

- a) do ponto de vista da aprendizagem, o método permite que o treinando pratique naquilo que será o seu trabalho real;
- b) o problema da adequação do treinamento às condições reais do trabalho reduzir-se-ã bastante.

- Desvantagens

a) o uso, pelos treinandos, dos equipamentos e instrumentos da própria produção pode ser tal que se suponha algumas perdas econômicas:

b) alguns trabalhos, em virtude da sua complexidade, ou do seu ritmo, podem ser aprendidos com mais dificuldades no local de trabalho do que fora dele;

c) quanto à avaliação e ao acompanhamento do rendimento do treinando, esta forma apresenta certas dificuldades.

- Treinamento Fora do Local de Trabalho

Esta forma de treinamento tanto pode ser realizada em instalações da própria empresa, como de outras organizações. Grande número de empresas possui os seus próprios centros de treinamento, onde toda atividade, ou grande parte, é desenvolvida.

A maioria dos programas de treinamento, processados fora do serviço, não é tão diretamente relacionada ao trabalho, geralmente é suplementar ao treinamento em serviço. Pode envolver desde treinamento intensivo, para cargos elementares, até programas de desenvolvimento de executivos, com duração de alguns meses.

- Vantagens

- a) possibilitar ao treinando a dedicação de toda atenção ao treinamento;
- b) fácil acompanhamento do processo e controle dos resultados;
- c) amplo desenvolvimento da aprendizagem teórica.

- Desvantagens

- a) nula, ou quase nula, a aprendizagem prática do trabalho.

- As Técnicas

Os resultados do treinamento dependem, também, das técnicas empregadas na realização dos cursos. Em princípio, não existem técnicas melhores do que outras, mas, apenas, técnicas mais adequadas ou menos adequadas a cada tipo de curso. Todas as técnicas, tanto as tradicionais como as modernas, têm as suas vantagens, desvantagens e limitações em determinadas situações. Por isso, empregam-se, não raro, mais de uma técnica num mesmo curso.

Vários fatores podem influir na escolha das técnicas, tais como nível dos treinandos, forma do treinamento, objetivo e duração do curso, recursos humanos e didáticos disponíveis etc.

A escolha da técnica mais adequada ao tipo de treinamento pretendido é, sem dúvida, uma tarefa muito importante e depende bastante da experiência do administrador de treinamento.

Faremos a seguir uma descrição sumária de algumas das técnicas mais empregadas.

Treinamento vestibular - Utilizado para dar maior atenção ao treinando e, ao mesmo tempo, evitar os perigos de acidentes materiais e pessoais; envolvidos numa situação de trabalho. Consiste em treinar o novo empregado com equipamentos e materiais em tudo similares aos usados no seu trabalho, porém, em local apropriado, dando-se toda ênfase ao treinamento.

Aulas expositivas - Constituem a modalidade mais usada para transmitir informações, apesar das limitações. Apresenta, como aspecto positivo, a possibilidade de transmitir informações a um número relativamente grande de pessoas, ao mesmo tempo. Consiste em comunicação em um único sentido, o instrutor apresenta a informação a um grupo passivo de ouvintes, mas permite aos treinandos formularem perguntas e solicitarem esclarecimentos sobre pontos obscuros.

Filmes, Televisão e diapositivos - filmes, video-tape em circuito fechado e diapositivos acoplados a gravações em fitas magnéticas apresentam inúmeras vantagens para a transmissão de informações: associam à informação verbal as imagens que podem constituir fator preponderante para entendimento do conteúdo. O principal problema destas técnicas é a impossibilidade de interação entre o instrutor e treinandos. Estudos comparativos têm de

monstrado que os filmes e vídeo-tape apresentam resultados bem melhores do que os conseguidos, com aulas expositivas ou com aulas expositivas acompanhadas de diapositivos.

Discussão em grupo - pressupõe uma reunião bem planejada e com propósitos específicos. Embora possa ser usada em uma grande variedade de situações, é particularmente indicada quando o objetivo é criar ou modificar atitudes. A comunicação em dois sentidos favorece maior motivação por parte dos treinandos, capacitando-os a verificar não só suas próprias idéias como também as dos demais componentes do grupo. O instrutor do grupo não deve apresentar soluções ou respostas, mas propor questões e criar condições para que os participantes cheguem a elas, cabendo-lhe, então, uma avaliação dos progressos alcançados. Na situação de discussão há possibilidade de aceitação ou rejeição de cada participante por parte do grupo, acompanhados de críticas ou sanções. O coordenador deve estruturar a situação de forma a minimizar os efeitos negativos, maximizando os positivos.

Estudos de Caso - baseia-se no pressuposto de que um administrador pode alcançar maior competência através do estudo e discussão de casos concretos. O treinando recebe por escrito um caso concreto que descreve um problema organizacional. Deve estudá-lo sozinho e sugerir o que lhe parece ser a melhor solução. A seguir, reúne-se com outros treinandos que receberam o mesmo caso para discussão. O grupo discute as soluções propostas e tenta identificar os processos envolvidos nas mesmas. O principal objetivo dos estudos de caso é proporcionar aos participantes a descoberta dos princípios subjacentes aos vários problemas estuda -

dos.

Dramatização (Role - Playing) - na dramatização, os participantes assumem os papéis e representam as pessoas envolvidas em determinado caso. A dramatização apresenta a vantagem de possibilitar ao treinando a oportunidade de sentir a opinião e sentimentos dos outros. Tem, porém, algumas destas vantagens. O instrutor precisa orientar antecipadamente cada participante sobre o papel que deve assumir e estes precisam aceitá-los como atividade legítima de treinamento. Alguns podem superdramatizar a situação, colocando mais ênfase no papel do que na solução de problemas. Para outros, a situação, como um todo, pode parecer muito infantil. A dramatização parece envolver mais diretamente os aspectos emocionais de um problema, enquanto o estudo do caso fica em plano apenas intelectual.

- Outras Técnicas

Para não alongar esta exposição, apresentaremos apenas mais alguns títulos de técnicas empregadas.

- Palestra
- O painel
- A discussão orientada
- A rotação de funções
- O torvelinho de idéias
- Seminários
- Debate

- Fórum
- Mesa-Redonda
- Simpósio
- Jogo de Empresa, etc.

17. CUSTOS DE TREINAMENTO

A maioria das empresas brasileiras, em geral, pouca atenção se dá aos aspectos financeiros do treinamento, de forma sistemática de análise e avaliação. O que se faz, porém, é apenas o registro contábil de despesas para simples controle orçamentário.

Muito raramente, encontramos nas empresas grande interesse pela análise dos custos de treinamento, como base de um planejamento global. Em regra geral, a gerência das empresas está mais voltada para os resultados práticos do treinamento no ponto em que ele atenda com real eficiência ao aperfeiçoamento do pessoal e às demandas dos quadros técnicos e especializados, segundo os prazos e as condições preestabelecidas. Por outro lado, os órgãos de treinamento, geralmente mais preocupados com a execução dos planos e com a análise, avaliação e controle que a ela se referem, aceitam como satisfatórias apenas os valores individuais dos planos ou os valores globais dos programas gerais de treinamento.

Das empresas existentes, apenas algumas fornecem os fatores considerados, que, de maneira geral, são:

- salário de instrutores;
- custo hora-homem treinando;
- encargos sociais;
- custo do material utilizado.

O cálculo dos custos do treinamento deve ter sempre objetivos definidos, isto é, para que são calculados, como são

calculados e como são utilizados.

Outro aspecto muito importante, para mais rápida execução dos cálculos, é que a análise e a avaliação dos custos sejam feitas diretamente pelos órgãos de treinamento, para o que deverão os mesmos dispor de registros completos das despesas efetuadas, além de outros recursos contábeis que lhes deverão ser fornecidos pelos órgãos financeiros da empresa.

- Custo Hora-Homem Treinado

O fator homem-hora treinado, embora seja um valor representativo dos custos do treinamento, nem sempre deve ser utilizado como termo de comparação, dadas as diferentes condições em que são realizados dois ou mais cursos. Por isso, somente em casos que as condições de execução do treinamento sejam muito próximas ou semelhantes, o custo hora-homem treinado deve ser tomado como padrão de comparação.

Os custos hora-homem treinado pode ser encarado sob três aspectos:

- a) hora-homem (tipo A);
- b) hora-homem (tipo B);
- c) hora-homem total

Hora-Homem (Tipo A)

Nesse cálculo de hora-homem consideram-se, geralmente, as despesas assim discriminadas:

- Serviços profissionais;
- Gratificações;

- Serviços extraordinários;
- Ajuda de custo, bolsa e diárias;
- Serviços e taxas diversas;
- Material didático;
- Encargos diversos.

Assim, temos a fórmula:

$$\text{Hora-Homem (A)} = \frac{\text{soma das despesas respectivas}}{\text{total de horas do plano x total de treinados}}$$

Hora-Homem (Tipo B)

No cálculo da hora-homem (tipo B), consideram-se, em geral, as seguintes despesas:

- Salários de treinados;
- Salários de pessoal docente e administrativo, de tempo integral, sem outra função na empresa, posto à disposição do programa;
- Material de consumo;
- Equipamento e material permanente;
- Serviços postais e telegráficos;
- Contribuição e previdência;
- Encargos diversos.

Assim, a fórmula:

$$\text{Hora-Homem (B)} = \frac{\text{soma das despesas respectivas}}{\text{Total de horas do plano x total de treinados}}$$

Homem-Hora Total

No cálculo da hora-homem total, consideram-se todas

as despesas efetuadas com o treinamento, sejam do tipo A ou B.

A fórmula é a seguinte:

$$\text{Hora-Homem Total} = \frac{\text{Despesas totais}}{\text{Total de horas x total de treinados}}$$

- Custo Homem-Treinado

Em alguns casos, dá-se preferência ao custo homem-treinado, que, de certo modo, para uma análise geral parece mais prático.

O custo homem-treinado pode ser também encarado sob os três aspectos anteriores, sendo que o cálculo é feito pela seguinte fórmula:

$$\text{Homem-Treinado} = \frac{\text{Despesas respectivas e/ou totais}}{\text{Total de Treinados}}$$

→ - Custo do Programa Geral de Treinamento

O custo do programa geral de treinamento é igual à soma das despesas a todos os planos realizados durante o exercício, acrescido das despesas eventuais de adicionais que tenham sido efetuados à conta do treinamento. O cálculo do custo do programa geral poderá ser apresentado de forma discriminada e distribuída pelas seguintes contas e suas respectivas subcontas:

- Pessoal
- Material
- Serviços
- Encargos

as despesas efetuadas com o treinamento, sejam do tipo A ou B.

A fórmula é a seguinte:

$$\text{Hora-Homem Total} = \frac{\text{Despesas totais}}{\text{Total de horas x total de treinados}}$$

- Custo Homem-Treinado

Em alguns casos, dá-se preferência ao custo homem-treinado, que, de certo modo, para uma análise geral parece mais prático.

O custo homem-treinado pode ser também encarado sob os três aspectos anteriores, sendo que o cálculo é feito pela seguinte fórmula:

$$\text{Homem-Treinado} = \frac{\text{Despesas respectivas e/ou totais}}{\text{Total de Treinados}}$$

- Custo do Programa Geral de Treinamento

O custo do programa geral de treinamento é igual à soma das despesas a todos os planos realizados durante o exercício, acrescido das despesas eventuais de adicionais que tenham sido efetuados à conta do treinamento. O cálculo do custo do programa geral poderá ser apresentado de forma discriminada e distribuída pelas seguintes contas e suas respectivas subcontas:

- Pessoal
- Material
- Serviços
- Encargos

PESQUISA DE CAMPO**DESCRIÇÃO DOS CARGOS****DIVISÃO DE FIAÇÃO - DIFI 844****SEFIA - 844.1 - SETOR DE FIADEIRAS**

1. Tipos de Máquinas - Filatórios HOWA - Mod. HB 111 - 504 Fú-
sos - Ano de fabricação 1979.
2. Entrada - Pavio (mecha)
3. Saída - Fio (Produto final do processo de Fiação), acondic.
em espulas.
4. Finalidade - Dar a estiragem e a torção definitivas ao pavio,
com as quais ele se transforma em fio, sendo as
fibras fixadas em sua posição definitiva e uni-
das entre si para formarem um fio contínuo e
resistente.

SEOPE - 844.2 - SETOR DE OPEN-END

1. Tipos de Máquinas - Filatórios a rotor (Open-End) RIETER-Mod.
M 1/1 - 168 fusos - Ano de fabricação 1979.

2. Entrada - Fitas de Passador
3. Saída - Fio (produto final do processo de Fiação) acondicionados em rocas.
4. Finalidade - Dar a estiragem e a torção definitivas para formação do fio, através da estiragem, que se processa pela redução da quantidade de fibras de modo semelhante à estiragem da Carda, onde as fibras do produto alimentador (fita) são abertas ou soltas separando-se uma das outras para depois serem novamente reunidas através de uma força centrífuga formada pela rotação da turbina (rotor), formando assim o fio - processo de aglutinação.

| | | |
|--|-------|------------------|
| DIFI | 844 | TÍTULO DA FUNÇÃO |
| SEFIA | 844.1 | FIANDEIRO |
| <p><u>NORMAS E PROCEDIMENTOS:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Chegar 5 minutos antes do início da jornada de trabalho 2. Informar ao Supervisor de Seção, sobre: <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Existência de peças quebradas ou com defeitos no seu grupo de máquinas 2.2. Falta de alimentação 2.3. Pneumafil cheio 2.4. Mau andamento de suas máquinas: enrolamento, ruptura alta, arriadas 2.5. Máquinas sujas 2.6. Mistura de retorno de qualidade diferentes 2.7. Tubetes deixados nas máquinas 3. Colocar indicador do relógio marcador de pontos (Produção) para funcionamento de acordo com seu horário de trabalho (correspondente a sua turma - A, B ou C). | | |
| <p><u>DESCRIÇÃO DAS TAREFAS:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Patrulhar um determinado grupo de máquinas 2. Emendar os fios quebrados 3. Trocar tubetes por maçaroca 4. Retirar o pneumafil 5. Retirar enrolamentos | | |

| | |
|--|------------------|
| DIFI 844 | TÍTULO DA FUNÇÃO |
| SEFIA 844.1 | ARRIADOR |
| <u>NORMAS E PROCEDIMENTOS:</u> 1. Chegar 5 minutos antes do início da jornada de trabalho. 2. Verificar e informar ao Supervisor de Seção, sobre: 2.1. As condições mecânicas do carro de arriadas 2.2. As condições das caixas de canilhas 2.3. Total de máquinas arriadas do seu grupo 2.4. Condições de uso das caixas de arriadas 2.5. Mistura de canilhas de cores diferentes 2.6. Mistura de canilhas com espulas com resto de fio | |
| <u>DESCRIÇÃO DAS TAREFAS:</u> 1. Selecionar a quantidade de canilhas para a arriada 2. Transportar as canilhas até a máquina 3. Arriar a máquina 4. Retirar as espulas dos fusos substituindo-as por canilhas 5. Ligar a máquina e emendar os fios quebrados 6. Transportar as espulas para o local determinado | |

| | | |
|---|-------|--------------------|
| DIFI | 844 | TÍTULO DA FUNÇÃO |
| SEFIA | 844.1 | AJUDANTE DA FIAÇÃO |
| <p><u>NORMAS E PROCEDIMENTOS:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Chegar 5 minutos antes do início da jornada de trabalho 2. Informar ao Supervisor de Seção, sobre: <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Condições de uso do carro para transporte de tubetes 2.2. Falta de alimentação 2.3. Maçarocas defeituosas 2.4. Tubete deixados nas máquinas | | |
| <p><u>DESCRIÇÃO DAS TAREFAS:</u></p> <p><u>AJUDANTE DE FIAÇÃO I</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Transportar carros com maçarocas do setor de maçaroqueiras para os filatórios. 2. Patrulhar um determinado grupo de máquinas, para efetuar a alimentação (trocar tubetes vazios por maçarocas), e fazer a emenda do fio. 3. Recolher tubetes vazios dos filatórios, e transportá-los para o local determinado - prateleiras existentes no setor de maçaroqueiras. 4. Substituir o fiandeiro nos horários de refeições. <p><u>AJUDANTE DE FIAÇÃO II</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Selecionar e arrumar nas caixas, a quantidade de canilhas para a arriada - para utilização do arriador 2. Transportar carro com canilhas pa-a as proximidades da máquina indicada para arriada. 3. Transportar carro com espulas para local determinado. 4. Recolher caixas com espulas, empilhando-as de acordo com a identificação da qualidade. | | |

| | |
|---|--------------------|
| DIFI 844 | TÍTULO DA FUNÇÃO |
| SEFIA 844.1 | LIMPADOR DE VARETA |
| <p><u>NORMAS E PROCEDIMENTOS:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Chegar 5 minutos antes do início da jornada de trabalho 2. Informar ao Supervisor de Seção, sobre: <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Perdas ou danos das varetas de alumínio 2.2. Máquinas que foram limpas - ao final do turno | |
| <p><u>DESCRIÇÃO DAS TAREFAS:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Limpar um determinado grupo de máquinas de sua seção 2. Limpar as seguintes partes de cada máquinas: <ol style="list-style-type: none"> 2.1. - Extremidades da maçaroca 2.2. - Gaiola: parte superior dos filatórios 2.3. - Tirantes: da balança, da mesa do rabo-de-porco, anti-balão 2.4. - Base dos fusos: fuseiras, breques 2.5. - Mesa, tubo do pneumafil 2.6. - Parte inferior: base da máquina, roldanas | |

| | |
|--|-------------------------|
| DIFI 844 | TÍTULO DA FUNÇÃO |
| SEFIA 844.1 | LIMPADOR DE ROOL-PICKER |
| <p><u>NORMAS E PROCEDIMENTOS:</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Chegar 5 minutos antes do início da jornada de trabalho2. Informar ao Supervisor de Seção, sobre:<ol style="list-style-type: none">2.1. Falta, defeito ou vazamento na mangueira de ar-comprimido2.2. Defeito no rool-picker2.3. Falta de pressão do ar-comprimido | |
| <p><u>DESCRIÇÃO DAS TAREFAS:</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Limpar um determinado grupo de máquina de sua seção2. Limpar as seguintes partes de cada máquina:<ol style="list-style-type: none">2.1. Trem de estiragem2.2. Braço pendular2.3. Rolinhos de pressão2.4. Limpador de viajante | |

| | |
|--|----------------------|
| DIFI 844 | TÍTULO DA FUNÇÃO |
| SEOPE 844.1 | OPERADOR DE OPEN-END |
| <p><u>NORMAS E PROCEDIMENTOS:</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Chegar 5 minutos antes do início da jornada de trabalho2. Colocar relógio marcador de produção correspondente a sua turna3. Informar ao Supervisor de Seção, sobre:<ol style="list-style-type: none">3.1. Falta de tubos3.2. Falta de alimentação3.3. Existência de alguma peça quebrada ou defeituosa3.4. Mistura de qualidades de retorno diferentes:3.5. Defeito ou barulho estranho no funcionamento da máquina3.6. Defeito na alimentação - fita defeituosa3.7. Defeitos nos cones | |
| <p><u>DESCRIÇÃO DAS TAREFAS:</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Emendar os fios rompidos2. Transportar alimentação para sua máquina3. Patrulhar a máquina4. Transportar tubos para fazer a arriada5. Arriar a máquina6. Retirar o pneumafil7. Retirar a estôpa8. Retirar e marcar os cones de sua máquina, após a arriada | |

| | |
|---|------------------|
| DIFI 844 | TÍTULO DA FUNÇÃO |
| | VARREDOR |
| <p><u>NORMAS E PROCEDIMENTOS:</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Chegar 5 minutos antes do início da jornada de trabalho2. Informar ao Supervisor de Seção, sobre:<ol style="list-style-type: none">2.1. Peças ou objetos encontrados na varredura2.2. Materiais (fita-rolinho-mecha) jogados no chão2.3. Utensílios jogados no chão - embaixo das máquinas2.4. Latões desarrumados | |
| <p><u>DESCRIÇÃO DAS TAREFAS:</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Varrer uma determinada área de sua seção2. Apanhar e colocar a varredura no depósito determinado3. Selecionar a varredura dos materiais aproveitáveis4. Limpar as grelhas de retorno de ar sua seção | |

QUESTIONÁRIOS

- 1) Com é vista a função "treinamento" por esta empresa?
- 2) O empregado recém- admitido recebe o treinamento ?
Que tipo?
- 3) Cite 2 vantagens de treinamento para esta empresa.
- 4) A empresa usa instituições de comunidade para aprendizagem de trabalho? Quais?
- 5) Existe treinamento de rodízio? Para quais funções?
- 6) Essa empresa aceita estagiários? ele recebe orientação?
- 7) Ela treina os executivos (funções gerenciais) ? De que forma ?
- 8) Como são detectadas as necessidades de treinamento?
- 9) Quais os instrumentos que são utilizados nos treinamentos da empresa?
- 10) De que forma os resultados de treinamento são avaliados?

- Resultado da Pesquisa

Através da Pesquisa de Campo feita na Empresa Têxtil Bezerra de Menezes S.A., a função de treinamento é vista como "Técnica/Pedagogia utilizada para desenvolver, um corpo de especialistas da empresa, com o objetivo de atender as mudanças em conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas pela empresa dos seus empregados, e melhorar as habilidades e o desempenho dos empregados nos seus cargos atuais".

Referida empresa aceita ainda a conceituação definida pelo Conselho Internacional de Ciências Administrativas, reunidos em Istambul, em 1963, que indica treinamento como "Educação específica, que, conduzida na escola ou não, antes ou durante o trabalho, ajuda a pessoa a desempenhar bem suas tarefas profissionais".

O empregado recém-admitido recebe o "Treinamento Funcional". Trata-se de um treinamento industrial, ou seja, treinamento da mão-de-obra direta. O empregado recebe formação inicial de 60 dias - período que está diretamente ligado (subordinado) ao setor específico. O treinamento funcional é realizado para atender as necessidades da área industrial (linha de produção), portanto é treinamento operacional realizado no local do trabalho. 100% do desenvolvimento do seu programa visa adotar o treinamento de habilidades manuais para manuseio de matéria-prima e conhecimentos para correta utilização do maquinário.

As duas vantagens principais citadas pela empresa, em relação ao treinamento são: baixa rotatividade e boa qualidade do seu quadro de pessoal. Esta última se reflete na qualidade do produto acabado na sua aceitação no mercado, e nos níveis de produção.

A empresa Têxtil utiliza várias instituições da comunidade para aprendizagem de trabalho. Tais instituições são classificadas e escolhidas de acordo com a ordem da sua prioridade. SENAI, baseado em Programa de Formação Profissional - Incentivos da Lei 6.297, SESC, SESI, CAPI/FIEC, CETREDE, CEAG e NUTEC.

O treinamento de rodízio é existente para todas da área de produção, ou melhor, 15% do pessoal de cada setor se destina a esse tipo de treinamento, que é chamado pela empresa como "RESERVA GERAL".

Os estagiários são aceitos por esta empresa, e recebem orientações da chefia do setor de atuação do estagiário.

As funções gerenciais, ou seja, os executivos recebem treinamentos sob a forma principalmente de cursos externos, conferências, palestras, simpósios e seminários. O pessoal da área administrativa, também recebe as mesmas técnicas referidas acima.

As necessidades de treinamento são detectadas através das seguintes formas:

- 1) Pesquisas realizadas no Departamento de Recursos Humanos - onde as chefias analisam juntamente com os responsáveis pelo setor de Recursos Humanos, os fatos que se caracterizam em necessidades e que realmente possam ou devam ser atendidas pelo treinamento (através de cursos, etc.) - treinamento correlato.
- 2) Métodos de avaliação - quando as informações são apresentadas através da avaliação do desempenho dos empregados, realizadas pelos respectivos chefes. Essa avaliação é feita em média de 6 em 6 meses.

Os resultados de treinamento são verificados através de uma avaliação de desempenho, e estudos de tempos e movimentos (cronoanálise da função) realizada após cada fase de treinamento e período de experiência na empresa.

O treinamento de pessoal da divisão de fiação na Empresa Têxtil Bezerra de Menezes para cada uma das funções apresentadas em anexo, é realizado de acordo com os seguintes aspectos: quando, como e o que usa.

- Quando

- Formação de novos empregados
- Identificação de necessidades de treinamento (baixo rendimento, operações inadequadas, desempenho abaixo dos padrões pré - estabelecidos).

- Como

- Método: "In Job Training" (aprender fazendo). Treinamento sob orientação de um instrutor, vai executando parte por parte de determinada tarefa, ou tarefa por tarefa de determinada atividade.

- O Que se Usa

- Por ser treinamento no local de trabalho, o treinamento funcional (operacional) é realizado utilizando-se maquinário e matéria-prima do fluxo normal de produção.

- Para indução (treinamento introdutório) são utilizados recursos audio-visuais: tais como vídeo-cassete, retro projetor e projetor de slides.

80% dos funcionários da empresa representam o quadro de pessoal da área industrial recebendo treinamento específico. Os 20% restantes representam a área administrativa recebendo treinamento mais amplo, inclusive fora de empresa e até em outras localidades.

CONCLUSÃO

A função de "Recursos Humanos", inicialmente no Brasil, não era suficientemente identificada. Quase sempre, fazia parte da administração geral ou dos serviços gerais.

Com o advento das leis sociais e seus sucessivos acréscimos, alterações e consequentes mecanismos de controle, criou-se um sistema tão complicado que as empresas foram obrigadas a admitir e manter um encarregado de pessoal, cuja função era a de preencher guias e formulários, vigiar prazos, atender ao fisco, estar presente à homologação de decisões do empregador e reivindicações de empregados e controlar as contas de pessoal, com descontos e recolhimentos de encargos trabalhistas e outras contribuições em favor de terceiros. Em muitas empresas, a função de "Recursos Humanos" continua até hoje, restringida a essas tarefas.

Em outras empresas, houve uma evolução maior e o gerente responsável pela função de "Recursos Humanos" coordena um conjunto de atividades como recrutamento e seleção de pessoal, administração de cargos e salários, avaliação do desempenho e administração de benefícios.

Todas essas funções são concentradas num órgão, com o nome de Departamento de Recursos Humanos, constituindo um modelo usado, atualmente, na maior parte das grandes e médias empresas. Algumas procuram ligar as atividades de recursos humanos, de um modo especial, às com o Sindicato e por isso o departamento competente chama-se de "Relações Industriais".

Entretanto, estudos mais recentes sobre "Recursos Humanos" tendem cada vez mais para os diversos modos de captar as energias humanas, não só físicas, como também emocionais e contributivas, de maneira que possam liberar motivação e fazer da administração de pessoal uma filosofia de empresa, que não se limite somente a um órgão. Importantes descobertas ampliaram a ótica da administração empresarial, fazendo ver o homem como verdadeiro sujeito do trabalho, capaz de influir sobre toda a empresa, dentro e fora de suas fronteiras. Foi muito importante descobrir que as energias humanas podem ser trabalhadas, de forma a potencializá-las e ativá-las, como também, ao contrário, podem ser inibidas e esbanjadas. Os mecanismos de ampliação ou atrofia das energias humanas são sensivelmente influenciadas pela força grupal. Formar grupos de trabalho e fazê-los amadurecer, este parece ser atualmente o grande vetor de sucesso, na arte de administrar, treinar e desenvolver pessoas. Na medida em que o grupo humano se agrega, participa e se autodetermina, discutindo e decidindo sobre os processos de produção, aumenta a qualidade de trabalho e o padrão profissional dos trabalhadores.

Não é sem razão que, a partir de 1980, empresas de tecnologia humana mais avançada passaram a interessar-se e a adotar os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), em que a participação dos empregados, nas decisões administrativas, é partilhada com os gerentes, através da delegação de responsabilidades em benefício da melhoria da produção e, especialmente, da melhoria das pessoas.

Na medida em que os grupos de trabalho se autodirecionam e se autocontrolam, amadurecem e progridem, com eficiência, em relação a seus objetivos. Gasta-se menos tempo, com detalhes irrelevantes, despende-se menos esforço no trabalho e obtém-se o máximo de realizações pela soma das contribuições individuais coordenadas e integradas, dentro do grupo.

De outro lado, permitindo com que as pessoas se expressem livremente, que façam perguntas, questionem e opinem, dando solução a um comportamento espontâneo, adquire-se, também, noção das limitações que a prática do processo democrático permite entender, impedindo as manipulações que empobrecem as empresas, pela adoção de posições individualistas, às quais alguns administradores, sedentos de poder, se apegam, cortando os canais de comunicação de mão dupla que tanto poderiam beneficiá-los e às suas empresas.

As formas de treinamento e desenvolvimento de pessoal devem ater-se a esses aspectos. Mais importante do que qualquer outra prática será a possibilidade de, via treinamento, influir sobre a mentalidade das pessoas e a cultura das empresas, bus-

cando a formação das equipes, com base na filosofia do trabalho que estimula a contribuição e induz ao poder compartilhado e responsável, envolvendo subordinados e gerentes, no planejamento e gestão dos processos de produção de bens e serviços.

Este relevante papel cabe aos gerentes que, através de programas de treinamento e desenvolvimento, poderão orientar suas equipes e levá-las ao amadurecimento para o trabalho e melhoria da qualidade de vida de seus participantes.

É este, em síntese, o propósito desta monografia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO, Idalberto. - Administração de Recursos Humanos. Editora Atlas, 2ª ed., São Paulo, 1980, V. 3.
- FARACO, Maria Giovannina. Treinamento de Pessoal para a Pequena e Média Indústria. Manuais Confederação Nacional da Indústria, Rio de Janeiro, 1984. ✦
- FERREIRA, Paulo Pinto. Administração de Pessoal. Editora Atlas, 5ª ed., São Paulo, 1979.
- _____. Treinamento de Pessoal, Editora Atlas, 3ª ed., São Paulo, 1979.
- FLIPPO, Edwin B. Princípios de Administração de Pessoal. Editora Atlas, 2ª ed. São Paulo, 1979, V. 1.
- FONTES, Lauro Barreto. Manual do Treinamento na Empresa Moderna Editora Atlas, 4ª ed., São Paulo, 1980.
- LOPES, Tomás de Vilanova M. Problemas de Pessoal da Empresa Moderna. Editora da Fundação Getúlio Vargas, 6ª ed., Rio de Janeiro, 1978.

A N E X O S

ANEXO 1**FICHA DE CONTROLE INDIVIDUAL****"Treinamento Introdutório"**

| | |
|--|----------------------|
| Nome: | Cargo: |
| Residência: | Estado Civil: |
| Data de Treinamento: | Nascimento: |
| Grau de Instrução: | |
| Experiências anteriores: | |
| Habilidades e interesse: | |
| Características da Personalidade: | |
| Aproveitamento do T.I.: | |
| Aparência: | |
| Adicionais: | |
| Encaminhado para: | Redação: |
| Acompanhamento: | Datilografia: |

ANEXO 2

FICHA DE CONTROLE INDIVIDUAL
"Treinamento Introdutório"

Nome: CARLOS ALBERTO FONSECA *Cargo:* Aux. Escritório
Residência: Rua do Ouro, 626 — Serra *Nascimento:* 9.4.46
Data do Treinamento: 23.4.66 *Estado Civil:* Solteiro

Experiências Anteriores: Serviços gerais de escritório, prestados na firma "Campos Sobral & Cia.", durante 2 anos. Auxiliar de Escritório, durante 2 anos, na Cooperativa dos Servidores do Estado.

Habilidades e Interesse: Demonstra particular interesse pelas Ciências Contábeis. Pretende especializar-se em Contabilidade. Gosta de cinema, teatro e alguns esportes: futebol e natação, especialmente.

Características gerais da Personalidade: Assimila com grande facilidade. Observador sagaz: extraordinária capacidade de observação e percepção de detalhes. A par da inteligência espacial, é bem dotado da verbal: fluente, expressa-se com clareza e facilidade. Pelo que nos foi dado apurar, é indivíduo sóbrio, com elevado senso de responsabilidade. Capacidade de decisão, com aspectos positivos de liderança. Sabe definir-se quanto aos seus desejos e aspirações.

(cont. no verso)

(verso)

Pretende continuar os estudos, interrompidos há alguns anos, em virtude de dificuldades financeiras. Cuidadoso na apresentação pessoal e moderado nas suas manifestações. Ponderado, com boa formação moral. É idealista quanto ao que pretende ser, mas realista quanto ao que é.

FOTO

3 x 4

Aproveitamento no T.I.: Bom

Aparência: Boa

Adicionais:

— *Redação:* Regular/Boa

— *Datilografia:* Boa

Encaminhado para: Deptº Financeiro

Acompanhamento:

ANEXO 3

MODELO

ENCAMINHAMENTO DO PLANO DE TREINAMENTO

De: _____ / ____ / ____

Para: _____

Assunto: Treinamento Introdutório.

O(A) funcionário(a) _____ completou,

nesta data, às _____ horas, o Treinamento Introdutório, iniciado

no dia ____ / ____ / ____, às _____ horas.

Nesta oportunidade, estamos remetendo a essa chefia um plano técnico-pedagógico, que deverá orientar o treinamento, no próprio trabalho, do funcionário encaminhado.

Na Divisão de Treinamento, acha-se à disposição dessa chefia a ficha psicológica (Ficha de Controle Individual) do novo funcionário.

Essa ficha, que contém informações pessoais, absolutamente sigilosas, informa, entre outros elementos, sobre a experiência, habilidade, interesse e características da personalidade do recém-admitido.

ANEXO 4**TREINAMENTO NO TRABALHO**

Estamos-lhe enviando o presente plano, destinado a orientar o treinamento, no próprio trabalho, do novo funcionário, que está sendo encaminhado a esse setor.

| INSTRUTOR | O QUE FAZER | COMO FAZER |
|--|--|--|
| O Chefe do setor ou encarregado do treinamento | <ol style="list-style-type: none"> 1 — Apresentação (informal) do novo empregado aos colegas. 2 — Organização do Setor — Atribuições. 3 — Processos e rotinas de trabalho específicos do setor. 4 — Indicação das tarefas do empregado. Sua relação com as demais tarefas. 5 — Cuidados especiais com o equipamento e local de trabalho. Normas de segurança. 6 — Fontes de informação técnica e administrativa. 7 — Facilidades (instalação sanitária, restaurante, transporte etc.). 8 — Posição funcional relativa do empregado. Possibilidades de progresso. 9 — Promova, periodicamente, a avaliação do funcionário. 10 — Não se furte ao dever de fazer ao empregado os elogios merecidos. | <ol style="list-style-type: none"> 1 — Coloque o novo funcionário à vontade. 2 — Apresente o organograma e o funcionamento. 3 — Faça uma síntese, sem prejuízo da clareza e precisão. 4 — Desperte o interesse do recém-admitido pela importância do seu trabalho. Fale, mostre e ilustre. Todos os pontos-chave do trabalho devem ser respeitados. Faça o novo empregado executar o trabalho, tal como foi ensinado, corrigindo, no momento, os erros eventualmente cometidos. Repita os ensinamentos tantas vezes quantas necessárias à sua completa fixação. 5 — Todas as normas de segurança devem ser levadas ao conhecimento do novo empregado. 6 — Indique-as. 7 — Idem. 8 — Fale, de maneira breve, mas objetivamente, sobre a política de pessoal. 9 — Através de processos adequados. 10 — Sempre que possível, de forma que os demais tomem conhecimento. |

OBS.: A "Ficha de Controle Individual" do funcionário deverá ser consultada, antes de se dar início ao treinamento no próprio trabalho.

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE ESTÁGIO

Senhores Estagiários:

Visando melhor acompanhar o desenvolvimento dos estágios na empresa, a Divisão de Desenvolvimento (DES) solicita a sua colaboração, no sentido de preencher o presente questionário.

Respostas honestas e criteriosas, bem como sugestões que queiram apresentar, permitirão a esta Divisão adotar medidas que contribuam para o aprimoramento dos futuros programas de estágio.

Identificação

Nome: _____

Curso: _____ Escola: _____

Série: _____ Especialidade: _____

Nome da Unidade onde se realiza o estágio: _____

Modalidade de Estágio: Férias Ano letivo

Período de Estágio: de _____ a _____ de 19 _____

Registre, abaixo, seu horário em cada dia:

| | | 2.º f | 3.º f | 4.º f | 5.º f | 6.º f | Sábado |
|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Manhã | Entrada | | | | | | |
| | Saída | | | | | | |
| Tarde | Entrada | | | | | | |
| | Saída | | | | | | |

Total de horas no período:

6. Cite que dificuldades tem encontrado durante a execução das tarefas, estudos ou projetos. (Estas dificuldades se referem a dados materiais, meios, prazos para a execução, condições ambientais etc.?)

7. Quanto ao acompanhamento, como o julga?

- Deficiente
 Eficiente
 Não houve acompanhamento

Observações: _____

8. Assinale outras atividades das quais tenha participado:

- Visitas a outras Unidades
 Reuniões técnicas
 Cursos e Palestras
 Outras atividades: _____

9. Em sua opinião, houve ou não vantagens em ter participado das atividades acima? Por quê? (No caso de não ter participado das atividades supra, quais julgaria necessárias à complementação do seu programa de estágio e por quê?)

10. O programa que vem cumprindo tem correspondido às suas expectativas? (Analisar sob o aspecto de complementação à sua formação profissional, relacionamento com atividades escolares, aprimoramento técnico, experiência etc.)

11. Que pontos positivos ou negativos você apontaria no estágio?

Negativos: _____

Positivos: _____

12. Se estivesse reiniciando seu estágio, você o faria nesta mesma área de atividade da empresa?

- Sim
 Não

13. Em caso negativo, quais as outras áreas que lhe interessariam mais e por quê?

14. Independente da correlação acima, como avaliaria seu aproveitamento até ao momento?

- Bom
 Regular
 Fraco

Por quê? _____

IV — Quanto ao Relacionamento

1. Como avaliaria seu relacionamento com Supervisores?

- Bom
 Regular
 Fraco

2. E com os demais colegas?

- Bom
 Regular
 Fraco

Observações: _____

V — Sugestões

Dada a importância para a empresa, muito apreciariamos, aqui, conhecer suas sugestões a respeito dos seguintes aspectos:

I — Quanto à Integração: _____

II — Quanto ao Programa de Estágio e sua duração: _____

III — Quanto aos aspectos não mencionados acima e que deseje abordar: _____

Data: __/__/19__

ANEXO 6

QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO
ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO

| | Sim | Não |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. Existem normas que definem as atribuições dos empregados? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Foi verificada a falta de cooperação entre os empregados e destes com os supervisores? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Existem empregados exercendo tarefas incompatíveis com as suas funções? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Demonstra o absenteísmo tendência sempre crescente? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Os empregados procuram as chefias para fazer reclamações? | | |
| — Ocasionalmente? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Frequentemente? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Existe registro dos tipos de reclamações? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Os empregados solicitam transferência de um departamento para outro? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Existe registro das razões alegadas? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Os pedidos apresentam maior incidência quanto a | | |
| — Condições de trabalho? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Natureza pessoal? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Falta de oportunidade? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. As demissões de empregados são | | |
| — Raras? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Frequentes? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Ocasionais? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. As demissões apresentam maior incidência quanto a | | |
| — Qualidade do Trabalho? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Incapacidade profissional? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Falta de responsabilidade? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Baixo rendimento? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Já foi estabelecido plano para treinamento do pessoal? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Existe registro dos empregados que já foram submetidos a treinamento? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Existe plano estabelecido para admissão de mais empregados? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Existem empregados encostados no Instituto de Previdência? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — As causas de afastamento estão registradas? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ANALISE DAS OPERAÇÕES

| | Sim | Não |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1. Existem regras estabelecidas para a programação dos trabalhos? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. A produção se desenvolve segundo plano estabelecido? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Existem padrões de tempo normal para cada operação? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Padrões de qualidade? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Existe manual de descrição de funções? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Foram estabelecidos índices de produtividade para as operações? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Existem instruções para a execução dos trabalhos? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Existem planos para: | | |
| — Ampliação das atividades? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Aquisição de novas máquinas? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Criação de novas unidades? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Inovação na fabricação? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Existem normas internas de segurança? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Existe registro de acidentes? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ANALISE DO INDIVIDUO

| | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. A admissão do empregado é feita por seleção? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. É exigido nível de escolaridade para admissão? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Primeiro grau | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Segundo grau | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Superior | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Nenhum | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Os empregados conhecem a empresa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Estão integrados nos seus objetivos? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Existem padrões para a avaliação de desempenho? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. O nível de instrução dos empregados é, em geral, compatível com as suas atribuições? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Os supervisores foram preparados para o desempenho das funções? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Existem normas para promoção de empregados? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Existe levantamento individual dos empregados? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. O treinamento tem influência para a promoção do empregado? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Os empregados queixam-se de que a sua deficiência é motivada por: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Inovações constantes? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Falta de treinamento? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Falta de instruções? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Falta de orientação do supervisor? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Falta de experiência anterior? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Máquinas desconhecidas? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Existem padrões para a admissão dos novos empregados? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Foi verificada alguma melhoria com o treinamento anterior? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Os empregados são interessados pelo treinamento? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Existem critérios para a escolha de empregados para o treinamento? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — O processo tem agradado aos empregados? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Existem diferenças entre os empregados de cada departamento? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ANEXO 7

| PLANO DE CURSO | | | | | | |
|--------------------|---|----------------|-------|-------------------------------------|-----------|-------|
| PLANO | DENOMINAÇÃO | NÚMERO | ANO | PARTICIPANTES | NÍVEL | TIPO |
| | | Instrumentista | 6 | 1980 | 5 | médio |
| OBJETIVO | Formar 15 instrumentistas para preenchimento de vagas na unidade de Processamento de Amônia. | | | | | |
| JUSTIFICATIVA | Em face da próxima aquisição de novos equipamentos, e, conseqüentemente, mudança dos métodos de trabalho, será necessário formar 15 instrumentistas. Os candidatos do curso já trabalham como instrumentistas auxiliares. | | | | | |
| ENTIDADE EXECUTORA | PESSOAL DOCENTE | REALIZAÇÃO | | PREVISÃO DE DESPESAS (em cruzeiros) | | |
| | | duração | época | | | |
| A própria empresa | Técnicos da empresa e professores externos. | 810 | Abril | Pessoal | 33.600,00 | |
| | | | | Material | 5.000,00 | |
| | | | | Serviços | — | |
| | | | | Encargos | 3.000,00 | |
| | | | | Total | 41.600,00 | |

ANEXO 8

| FICHA DE CONTROLE DE DESPESAS DO TREINAMENTO | | | | |
|--|---------|-------------------------|----------|-----------|
| Plano n.º 6 | | N.º da Ficha 5 | | |
| Tipo formação | | Ano 1980 | | |
| Denominação .. instrumentista | | Dotação 41.600,00 | | |
| ESPECIFICAÇÃO | DATA | SALDO ANTERIOR | DESPESA | SALDO |
| Pagamento de folha de professores, instrutores e técnicos - Doc. 1506-B | 20-4-80 | 41.600,00 | 2.000,00 | 39.600,00 |
| Pagamento de diárias a treinandos | 30-4-80 | 39.600,00 | 1.500,00 | 38.100,00 |
| Pagamento de 20.000 folhas de papel para apostila — Fatura 4508, Doc. 1671-C | 02-5-80 | 38.100,00 | 2.500,00 | 35.600,00 |
| Transferido do Plano 21-74 — Cr\$ 4.000,00 | 03-5-80 | 35.600,00 | — | 39.600,00 |

ANEXO 9

| PLANO DE TREINAMENTO DE PESSOAL | | | | | | |
|---------------------------------|--|---|-------------------|----------------------|------------|---|
| PLANO | denominação | n.º | ano | participantes | nível | tipo (como?) |
| | | Curso de fresagem (em quê?) | 8 | 1980 | 15 (quem?) | <input type="checkbox"/> sup. <input checked="" type="checkbox"/> méd. |
| OBJETIVO | Desenvolver as habilidades de torneiros mecânicos em trabalhos de fresa. | | | | | |
| JUSTIFICATIVA | Com a aquisição de 15 fresas e redução dos trabalhos em tornos, ter-se-ia que admitir 15 fresadores e dispensar 15 torneiros. Com o treinamento previsto neste plano haverá o aproveitamento dos torneiros, hábeis profissionais, antigos e bons empregados. Dificilmente encontraríamos no mercado local de mão-de-obra 15 fresadores de boa qualidade. | | | | | |
| ENTIDADE EXECUTORA | PESSOAL DOCENTE | REALIZAÇÃO (Quando e por quanto tempo?) | | PREVISÃO DE DESPESAS | | |
| | | duração | periodo | Pessoal | Cr\$ | |
| Escola do SENAI São Paulo | Instrutores do SENAI | 160 horas | fevereiro e março | Material | Cr\$ | |
| | | | | Serviços | Cr\$ | |
| | | | | Encargos | Cr\$ | |
| | | | | TOTAL | Cr\$ | |
| (onde?) | (por quem?) | | | | | |

ANEXO 10

MODELO I

Ao Chefe da Seção de

O empregado abaixo nomeado participou do Curso
..... durante o período de a

Como o mesmo sempre esteve sob sua supervisão direta, solicitamos a V.S.:
a fineza de responder às perguntas formuladas.

Nome do Empregado

Função Seção

Como está ele executando o trabalho? Muito bem Bem Regularmen-
te Verificou alguma melhora após o treinamento recebido? Sim Não

.....
Assinatura do supervisor

MODELO II

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DE TREINAMENTO

Nome do Empregado Seção

Curso realizado

1. Observou V. S.* alguma modificação no comportamento do empregado após a participação no curso? Qual?
2. Foi criada alguma condição nova de trabalho para que o empregado pudesse desenvolver seus novos conhecimentos? Qual?
3. Teve V. S.* oportunidade de conversar com o empregado, com o propósito de observar as suas novas idéias a respeito do seu trabalho? Qual foi o resultado?
4. Foi o empregado incumbido de novas responsabilidades? Como as desempenhou?
5. Teve V. S.* oportunidade de verificar maior rendimento no trabalho do empregado?
6. Quanto ao empregado tem V. S.* alguma sugestão para apresentar de modo que possamos considerar a possibilidade de um retreinamento? Qual?
7. Tem V. S.* conhecimento pessoal das atividades do empregado, ou por intermédio de algum subordinado?
8. No segundo caso, poderá indicar o nome da pessoa? Qual?

.....
Assinatura do supervisor

QUESTIONÁRIO

Curso: Período:/...../.....

a/...../.....

Instrutor: Local:

Participante: Cargo:

Preencha os diversos quesitos que instruem este questionário. Sua opinião (que deve ser dada com isenção e sinceridade) será de grande valia para a programação de novos cursos, ou mesmo para a formulação do que foi ministrado.

(Coloque um "x" no espaço que corresponder à sua opinião)

O CURSO

1 — Classifico o curso ministrado como:

 Sofrível Regular Bom Muito Bom

2 — Achei o material didático utilizado e/ou distribuído:

 Deficiente Satisfatório Abundante

3 — Já possuía sobre o assunto:

 Poucos conhecimentos Bons conhecimentos Amplos conhecimentos.

4 — A duração do curso foi:

 Curta demais Satisfatória Longa demais

5 — As oportunidades que tive de participar dos debates e contribuir com minha experiência profissional foram:

 Poucas Satisfatórias Muitas

6 — Verifiquei, durante o curso, que tenho cometido, na minha vida profissional:

 Pouquíssimos erros Alguns erros Muitos erros

7 — Tive boa oportunidade para fazer uma cuidadosa revisão de minhas atitudes profissionais, e concluí que devo:

 Modificá-las em parte Modificá-las completamente Conservá-las inalteradas

8 — Acho possível colocar em prática o que aprendi:

 Em parte Em grande parte Totalmente

9 — A meu ver o grupo demonstrou:

 Grande interesse Regular interesse Pouco interesse

10 — Acho que cursos dessa natureza devem ser ministrados frequentemente:

 Somente às Chefias A todos os funcionários

O INSTRUTOR

- 1 — Achei que, de um modo geral, o Instrutor foi:
- Conciso, claro e seguro na exposição de suas idéias
- Prolixo, obscuro e vacilante
- 2 — O Instrutor saiu-se melhor:
- Na parte prática Na teórica Na teoria e na prática.
- 3 — O Instrutor revelou as seguintes qualidades:
- Facilidade de expressão Riqueza de linguagem
- Simpatia Cultura Geral
- Habilidade para transmitir Domínio das técnicas de liderança
- Capacidade de entusiasmar Paciência e tolerância
- Capacidade didática Sensibilidade às dificuldades do instruendo
- 4 — Aponto-lhe, todavia, as seguintes deficiências
- Gesticulação excessiva Tom de voz demasiadamente baixo
- Má dicção
- Dificuldade de raciocínio Impaciência
- Falta de entusiasmo e colaboração Insegurança Geral
- Pouco domínio das técnicas de liderança Pobreza de vocabulário
- Tom de voz excessivamente alto

CONTRIBUIÇÃO

Escreva, em poucas palavras, sua apreciação geral sobre a realização de cursos como o que foi ministrado e, se for o caso, sugira que medidas deveriam ser tomadas pela Administração da Empresa, no sentido de facultá-los (ou obrigá-los) a outros funcionários.

Data:/...../.....

.....

Assinatura

DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO

Setor de Pesquisas

Com vista a uma constante melhoria do Curso para Operadores, solicitamos sua colaboração, no sentido de responder às perguntas abaixo, com absoluta sinceridade. Respostas sinceras e objetivas ajudarão a melhorar o nível do referido Curso. Você será beneficiado.

1. Você acha que a duração das aulas tem sido:

- excessiva
 suficiente
 Insuficiente

No caso de Insuficiente ou excessiva, cite as matérias:

2. Na sua opinião o nível do curso tem sido:

- bom
 elevado
 baixo

3. Em que matéria você tem sentido maiores dificuldades?

Por quê? _____

4. Pelo que você viu até agora, diria que este curso:

- está muito relacionado com o seu trabalho
 está pouco relacionado com o seu trabalho
 não está relacionado com o seu trabalho

5. Você vê a possibilidade de utilizar, em seu trabalho, os conhecimentos que vem adquirindo no curso?

- sim
 não

Por quê? _____

6. As apostilas que você tem recebido são:
- fáceis de serem compreendidas
 - de linguagem difícil.
 - cansativas
 - pouco úteis
 - desnecessárias
7. Até agora, você diria que seu aproveitamento é:
- bom
 - regular
 - fraco
- Por quê? _____
8. Em que matéria você tem tido melhor aproveitamento?
- _____
9. Em geral, na sua opinião, as aulas têm sido:
- boas
 - regulares
 - fracas
- Por quê? _____
10. Você se sente bem durante a aula?
- sim
 - não
- Se não, por quê? _____
11. Aponte os aspectos mais negativos do curso:
- _____
12. Aponte os aspectos mais positivos do curso:
- _____
13. Que sugestões você pode dar para melhorar o curso?
- _____

Data: ___ / ___ / 19 ___

ANEXO 13

| EMPRESA _____ | FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO PELO TREINANDO | | | Data _____ |
|--|--|-----|-----|------------|
| (A ser preenchido 15 dias após o Treinamento) | | | | |
| ESPECIFICAÇÃO | 25% | 50% | 75% | 100% |
| 1 - O Treinamento recebido contribuiu: | | | | |
| 1.1 - para aumentar meus conhecimentos em até | | | | |
| 1.2 - para atilizar-me em relação ao cargo que exerce em até..... | | | | |
| 1.3 - para o domínio de novas técnicas e métodos em até..... | | | | |
| 1.4 - para a execução mais eficiente das tarefas que me são atribuídas em até..... | | | | |
| 1.5 - para motivação de meu trabalho pessoal em até..... | | | | |
| 1.6 - para melhorar o trabalho em equipe em até..... | | | | |
| 2 - Considero válidos os seguintes pontos: | | | | |
| 3 - Considero negativos os seguintes pontos: | | | | |
| 4 - Gostaria de comentar ainda o seguinte: | | | | |

Cargo: _____
 Nome: _____
 (Se não desejar identificar-se não será necessário)

ANEXO 14

| | | | | |
|--|---|-----|-----|------|
| EMPRESA | FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO PELO CHEFE IMEDIATO | | | Data |
| (A ser preenchido 30 dias após o Treinamento) | | | | |
| ESPECIFICAÇÃO | 25% | 50% | 75% | 100% |
| 1 - Verifiquei terem ocorrido mudanças nos aspectos abaixo, em até..... | | | | |
| 2 - Verifiquei terem sido superadas as seguintes dificuldades abaixo em até..... | | | | |

3 - Desejo comentar, ainda, o seguinte:

Cargo: _____
 Nome: _____

ANEXO 15

| | | |
|--|---|------|
| EMPRESA | FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO PELO GERENTE DE PESSOAL | Data |
| (A ser preenchido 35 dias após o Treinamento) | | |
| <p>1. O resultado do Treinamento foi:.....</p> <p>2. O Treinamento pode ser repetido, com as seguintes alterações:.....</p> <p>3. Os Instrutores deverão:.....</p> <p>4. O apoio logístico deverá ser melhorado no seguinte:.....</p> <p>5. O Órgão de Pessoal deverá implementar as seguintes ações:.....</p> | | |
| OBSERVAÇÕES: | | |

Cargo: _____
Nome: _____