

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

UM MODELO DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE
TREINAMENTO DE EXECUTIVOS

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA À UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA COMO REQUISITO PARCIAL PARA A OB
TENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM ENGENHARIA.

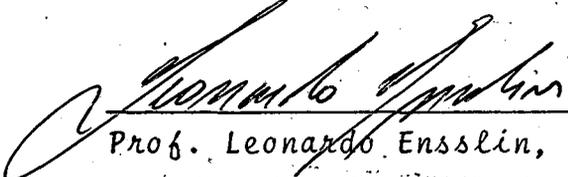
CLÁUDIO PORTO DA ROSA

FLORIANÓPOLIS, MARÇO - 1979

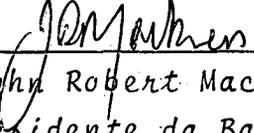
UM MODELO DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES
DE TREINAMENTO DE EXECUTIVOS

CLÁUDIO PORTO DA ROSA

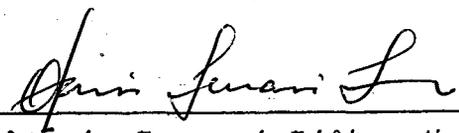
Esta dissertação foi julgada para a obtenção do
título de
Mestre em Engenharia - Especialidade Engenharia
de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa
de Pós-Graduação.


Prof. Leonardo Ensslin, Ph.D
Coordenador do Curso de Pós-
Graduação em Engenharia de
Produção

Banca Examinadora


Prof. John Robert Mackness, Ph.D
Presidente da Banca


Prof. Raul Valentim da Silva, M.Sc.


Prof. Otávio Ferrari Filho, M.Sc.



UFSC-BU

ÀS MINHAS FILHAS
VALQUÍRIA E RAQUEL

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

Manifesto meus sinceros agradecimentos às seguintes pessoas e instituições:

- ao Prof. JOHN ROBERT MACKNESS, pela eficiente e segura orientação dada no transcorrer de todo o trabalho;

- à CAPES, pelo auxílio financeiro;

- ao colega e amigo Marçal Melo Filho, pelo constante estímulo e apoio;

- aos companheiros da Fundação Catarinense do Trabalho, pela oportunidade de debater estas idéias;

- à Srta. Valquíria Zimmer, pelo auxílio na datilografia;

- a todas as pessoas, especialmente executivos de empresas, que contribuíram para a realização deste trabalho;

- especialmente à minha família pelas horas de lazer que deixamos de desfrutar.

RESUMO

O objetivo desta dissertação é a apresentação de um modelo que permita a uma organização identificar as necessidades de treinamento dos seus executivos.

Inicialmente são descritos e analisados os instrumentos de levantamento de necessidades de treinamento mais conhecidos, com a finalidade de proporcionar uma visão geral do que já foi feito nesta área e de testar a validade de alguns destes modelos não só na sua fundamentação teórica mas também na sua aplicação prática.

A seguir é apresentado o resultado da pesquisa realizada junto as 40 maiores empresas de Santa Catarina visando conhecer a extensão em que são usados estes instrumentos, bem como colher subsídios para a elaboração do modelo proposto.

É apresentado, então, um modelo que pretende suprir algumas falhas detectadas na análise de instrumentos apresentados anteriormente e é descrita uma aplicação prática realizada com o objetivo de verificar a viabilidade do modelo.

A B S T R A C T

The objective of this dissertation is to present a model of the process for detecting training needs for executives.

First the most used process for detecting training needs are described and analysed in order to provide a general view about what have been done in this area, and test the validity of the models not only in their practical application but also in their teoretics fundament.

The results of a questionnaire sent to the 40 largest companies in Santa Catarina are presented. They show what knowledge of training techiniques exists and how the techniques are used.

Finally an alternative model for the process of detecting training needs is presented and a practical application of the model is described.

S U M Á R I O

	Pág.
CAPÍTULO I	
1. Introdução.....	1
1.1. Importância do Trabalho	1
1.2. Objetivos do Trabalho	3
1.3. Metodologia Empregada	4
CAPÍTULO II	
2. Análise dos Instrumentos de Levantamento de Necessidades de Treinamento de Executivos Mais Conhecidos	5
2.1. Análise e Solução de Problemas de Desempenho na Empresa	6
2.1.1. Objetivos	7
2.1.2. Metodologia	7
2.2. O Método das Três Fases	9
2.2.1. Objetivos	9
2.2.2. Metodologia	9
2.3. Auto-Avaliação Analítica	11
2.3.1. Objetivos	11
2.3.2. Metodologia	11
2.4. Análise e Solução de Problemas Globais da Empresa... ..	12
2.4.1. Objetivos	12
2.4.2. Metodologia	12
2.5. Diagnóstico Integrado de Necessidades de Treinamento	14
2.5.1. Objetivos	14
2.5.2. Metodologia de Coleta de Informações	14
2.5.3. Metodologia de Análise e Diagnóstico	17
2.5.4. Resultados da Aplicação	19
2.5.5. Considerações Finais sobre as Aplicações.	25

2.6. Levantamento de Necessidades de Treinamento Através da Auto-Avaliação Global	26
2.6.1. Objetivos	26
2.6.2. Metodologia de Coleta de Informações	26
2.6.3. Resultados da Aplicação	26

CAPÍTULO III

3. Expectativas da Comunidade Gerencial	29
3.1. Objetivos da Pesquisa	29
3.2. Método de Coleta de Dados	29
3.3. Universo Pesquisado	30
3.4. Resultados da Pesquisa	31
3.5. Resumo dos Resultados	35

CAPÍTULO IV

4. Conclusão da Análise	37
4.1. Pontos de Referência para a Análise	38
4.2. Análise dos Instrumentos Mais Usados Apoiada nos Pontos de Referências Levantados	41
4.2.1. Diagnóstico Integrado de Necessidades de Treinamento	42
4.2.2. Levantamento de Necessidades de Treinamento Através da Auto-Avaliação Global	43
4.3. Definição de Pressupostos para a Formulação de um Modelo Alternativo	44

CAPÍTULO V

5. Instrumento Proposto	46
5.1. Visão Global do Instrumento Proposto	47
5.2. Detalhamento do Instrumento Proposto	48
5.2.1. Identificação de Problemas	49
5.2.2. Análise do Problema	50
5.2.3. Identificação das Necessidades de Treinamento	54

5.3. Forma de Avaliação	55
5.4. Observações Finais	57
CAPÍTULO VI	
6. Aplicação Prática	59
6.1. O Segmento Organizacional	59
6.2. Identificação de Problemas	60
6.3. Análise do Problema	60
6.4. Identificação das Necessidades de Treinamento ...	67
CAPÍTULO VII	
7. Conclusão	69
7.1. Conclusões do Estudo	69
7.2. Limitações do Instrumento Proposto	70
7.3. Sugestões para Novos Estudos	70
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71

QUADROS

QUADRO 1 - Uso de Instrumentos de LNT pelas Empresas Catari- nenses	31
QUADRO 2 - Satisfação com o Instrumento Adotado	32
QUADRO 3 - Interesse em Adquirir ou Desenvolver Novos Instru- mentos de LNT	33
QUADRO 4 - Visão Global do Instrumento	48
QUADRO 5 - Especificação do Problema	61
QUADRO 6 - Custo do Problema	62
QUADRO 7 - Distinção Entre o É e o NÃO É	64

ANEXOS

ANEXO 1 - Questionários Empregados na Pesquisa de Campo	75
---	----

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

1.1. Importância do Trabalho

A partir da década de 60, pesquisadores que se dedicam ao estudo de administração de empresas, vêm enfatizando que o recurso mais importante e produtivo que as organizações possuem é o humano.

Um profissional, quando assume um cargo, incorpora-se à empresa em caráter que se espera seja permanente e, tanto no interesse da empresa, como no seu próprio e no da coletividade, deve desenvolver ao máximo suas aptidões para o trabalho. Quanto mais alto o nível de treinamento do empregado, tanto maiores as possibilidades que a empresa tem de aperfeiçoar seus serviços, de lançar-se a empreendimentos que reclamem uma técnica mais avançada, de melhorar os padrões de sua produção, de ocupar uma posição mais vantajosa em relação a seus competidores. Por sua vez, o empregado, à proporção que eleva suas habilitações profissionais, amplia sua eficiência e qualifica-se para o acesso a postos mais importantes e mais bem remunerados. Com tudo isso lucra também a coletividade, não só porque pode dispor de melhores produtos e melhores serviços, como também porque vê atendido seu interesse pela melhoria do padrão de vida dos grupos que a compõem.

Também já está definitivamente aceito que poucas pessoas já ingressam nas empresas com toda a sua potencialidade desenvolvida e portanto não necessitando de ne-

nhuma ação no sentido de melhorar o seu desempenho. Por este motivo, as organizações estão cada vez mais inclinadas a não poupar esforços no sentido de desenvolverem ao máximo a capacidade produtiva destes recursos.

Sendo o treinamento pois, um processo social positivo, cabe-lhe atender, com igual diligência, às aspirações da empresa, às dos empregados e às da coletividade, para que não se converta numa prática acadêmica e onerosa, num encargo sem atrativos para o empregado, ou numa atividade desprovida de sentido social. Quando não se traduz em benefício efetivo para a empresa, esta passa a considerá-lo uma fonte de despesas improdutivas; quando não traz vantagem real para os empregados, estes por ele se desinteressam; e quando não serve à coletividade, deixa de cumprir a destinação social que lhe corresponde.

Entretanto este esforço tem, via de regra, sido dificultado por barreiras difíceis de serem ultrapassadas no estágio atual do conhecimento.

Uma destas barreiras é a identificação das necessidades de treinamento dos recursos humanos, também chamada Levantamento de Necessidades de Treinamento - L N T.

Este levantamento está no princípio de todo o processo de melhorar a formação dos recursos humanos da organização. A questão básica consiste em obter-se resposta a duas perguntas, a quem treinar e em quê treinar.

Se o levantamento for mal executado, isto é, se as carências dos recursos humanos não forem corretamente identificadas, todo o trabalho posterior de planejamento e ação estará prejudicado. Neste caso somar-se-iam dois prejuízos à organização, o primeiro e provavelmente menor dos prejuízos seriam os recursos dispendidos

inutilmente e o segundo, que em alguns casos pode levar uma organização até a falência, diz respeito a decisões ou atividades que deveriam ser executadas de determinada maneira mas que, por deficiências de seus recursos humanos, serão executadas de outra.

Observe-se que neste trabalho não se distingue treinamento de formação, desenvolvimento, ou qualquer outro termo usado. A terminologia levantamento de necessidades de treinamento foi usada unicamente pelo fato de ser mais conhecida, mas tem o mesmo sentido, neste trabalho, de outras como identificação de carências ou diagnóstico de necessidades de desenvolvimento, etc.

Embora muitas definições possam ser dadas ao termo "Executivo", neste trabalho consideramos como tal todos os recursos humanos que ocupem posição de gerência, alta administração ou equivalente, implicando em dirigir pessoas e/ou tomar decisões sobre áreas estratégicas da empresa.

1.2. Objetivos do Trabalho

Este trabalho tem por objetivos:

- . apresentar e analisar os modelos de levantamento de necessidades de treinamento de executivos mais conhecidos;
- . levantar as experiências dos gerentes de recursos humanos das maiores empresas catarinenses a respeito do assunto; e
- . propor um novo modelo de levantamento de necessidades de treinamento de executivos.

1.3. Metodologia Empregada

A metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho pode ser subdividida em 5 etapas. Primeiramente se buscou conhecer os métodos de levantamento de necessidades de treinamento de executivos apresentados na literatura brasileira sobre desenvolvimento de recursos humanos. Numa segunda etapa foram analisados os instrumentos de L N T mais empregados pelas empresas catarinenses a partir de aplicações executadas. Na terceira etapa realizou-se pesquisa de campo visando conhecer a opinião dos profissionais catarinenses que atuam nesta área a respeito do emprego destes métodos e de sua eficácia. Numa quarta etapa, a partir dos dados colhidos, são identificados os pontos considerados mais fortes e mais fracos dos instrumentos analisados e desenvolvidas algumas idêias sobre aspectos relevantes na análise de qualquer modelo de L N T. Finalmente desenvolveu-se um novo modelo de L N T baseado nas idêias apresentadas na etapa anterior e fez-se uma aplicação deste modelo.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO DE EXECUTIVOS MAIS CONHECIDOS

As formas sistematizadas de executar o L N T têm sido divididas em dois grupos:

- a) L N T para pessoal de nível operacional e
- b) L N T para gerentes e executivos.

O primeiro caso, L N T para pessoal de nível operacional, tem merecido maior atenção dos estudiosos do que o segundo. Desde o começo do século, com o advento da administração como insipiente ciência, os administradores passaram a se preocupar em aumentar a produtividade do operário, de forma sistemática. Na obra de Taylor, o cientista mais conhecido desse estágio da administração, todos os estudos sobre o trabalho foram desenvolvidos a partir do operário fabril e, ainda hoje, muitas empresas preocupam-se somente em aperfeiçoar os recursos humanos situados na faixa mais baixa da escala hierárquica. Logo, é natural que a grande maioria dos estudos que atingiram condições de operacionalidade situaram-se nesta faixa.

No caso de L N T para executivos, assunto do qual trata este trabalho, pouco se tem feito ou escrito no Brasil. A bibliografia existente se limita a definir o que é L N T, ressaltar a sua importância como forma de viabilizar a correção de disfunções por intermédio do treinamento e a proporcionar linhas gerais a serem seguidas. Poucos métodos atingiram condições de operacionalidade e somente o mais simples deles tem uso razoavelmente generalizado.

Este capítulo descreve os seis métodos de L N T de Executi

vos mais conhecidos.

Quatro destes métodos são apresentados somente em termos de objetivos e metodologia, porque não foi possível identificar organizações em que foram aplicados. Estes métodos são:

- a) Análise e Solução de Problemas de Desempenho na Empresa;
- b) O Método das Três Fases;
- c) Levantamento de Necessidades de Treinamento Através da Análise e Solução de Problemas Globais da Empresa;
- d) Levantamento de Necessidades de Treinamento Através da Auto-Avaliação Analítica.

Os outros dois métodos são apresentados configurando seus objetivos, a metodologia de coleta de dados, a metodologia de análise e diagnóstico e os resultados das aplicações dos métodos. São denominados:

- a) Diagnóstico Integrado de Necessidades de Treinamento;
- b) Levantamento de Necessidades de Treinamento Através da Auto-Avaliação Global.

2.1. Análise e Solução de Problemas de Desempenho na Empresa

Este método foi desenvolvido por Marco Antônio G. de Oliveira⁽¹⁾ sendo aqui apresentado através de seus objetivos e de sua metodologia.

(1) OLIVEIRA, Marco A. G. Análise e solução de problemas de desempenho na empresa; o método aspd. São Paulo, Atlas, 1977. 116 p.

2.1.1. Objetivos

Este método tem por objetivos:

- a identificação de problemas de desempenho de ficiente no trabalho;
- a verificação dos custos ocasionados por tais problemas;
- a determinação das causas do desempenho defi- ciente no trabalho;
- o planejamento de medidas para eliminar o pro- blema;
- o estabelecimento de medidas de controle dos resultados.

2.1.2. Metodologia

O método compreende seis etapas a serem seguidas pelo analista. Estas etapas são apresentadas a seguir:

a) Identificação de Problemas de Resultados na Empresa

Nesta etapa, após selecionar uma área para estudo, o analista deve comparar os resultados reais do setor com os resultados esperados. Se a diferença for significativa tem-se um problema de resultados.

b) Identificação de Problemas de Desempenho no Trabalho

Nesta etapa, após identificado um problema

de resultados na etapa anterior, é diagnosticado se a causa do problema se deve a desempenho deficiente ou não. Definido o desempenho esperado no trabalho, este é comparado com o desempenho real. Se houver diferença significativa entre os dois, diagnosticou-se um problema de desempenho no trabalho.

c) Definição de Quais Problemas de Desempenho Vale a Pena Atacar

Nesta etapa o analista calcula o custo do problema para compará-lo com o provável custo da medida a ser tomada. São levados em consideração também fatores subjetivos tais como urgência, gravidade, etc.

d) Identificação das Causas do Desempenho Deficiente

Esta etapa objetiva identificar precisamente a causa ou causas do problema de desempenho. O analista, sendo originário da área de treinamento, tende a ver falta de treinamento como raiz de todos os problemas. Assim sendo, esta etapa deve ser cumprida rigorosamente.

e) Planejamento e Implantação de Medidas Corretivas .

Não há um caminho pre-determinado para esta etapa. Conforme a causa identificada deve-se planejar e implantar medidas corretivas, avaliando-as em relação ao custo do problema.

f) Controle dos Resultados

O controle é exercido através de duas variáveis específicas: os resultados e o desempenho. Primeiramente verifica-se se o desempenho real corresponde ao esperado e a seguir compara-se os resultados reais com os desejados.

2.2. O Método das Três Fases

Este método foi criado pelos norte-americanos William McGehee e Paul Thayer⁽²⁾ no início da década de 60. É aqui apresentado destacando-se seus objetivos e a metodologia.

2.2.1. Objetivos

O objetivo do método é o de levantar as necessidades de treinamento através de um amplo diagnóstico organizacional.

2.2.2. Metodologia

O levantamento de necessidades de treinamento é realizado em três fases intimamente relacionadas: análise da organização, análise operacional e análise individual.

(2) MCGEHEE, William & THAYER, Paul. Training: adiestramiento y formación profesional. Madrid, River, 1962.

A análise da organização gira em torno do estudo geral da empresa, seus objetivos, seus recursos humanos e materiais e o grau em que estes recursos podem atender à realização daqueles objetivos. Nesta fase serão analisadas a estrutura, as políticas e a cultura organizacional. Não existe uma forma padrão de como fazer esta análise organizacional, ficando a critério do analista o instrumento a ser usado.

A análise das operações visa identificar o conjunto de tarefas atribuídas ao ocupante de uma função.

Deve-se investigar, ordenada e sistematicamente, o conteúdo do cargo, desdobrado em suas diversas tarefas, para determinar aquilo que deve aprender seu ocupante a fim de desempenhá-lo de forma que mais contribua para o atingimento dos objetivos da organização. Também aqui não existe uma melhor forma de realizar esta fase. Se a empresa contar com descrições de cargos objetivas estas devem ser usadas. Caso contrário a escolha recairá sobre observações ou entrevistas.

Ná análise individual intenta-se determinar o modo como o funcionário está se desincumbindo de sua função e que conhecimentos, habilidades e atitudes deverão ser desenvolvidas, no seu caso particular, para melhorar seu desempenho. Esta análise individual, normalmente realizada pelo superior do funcionário analisado, pode basear-se em registros de desempenho ou em observações.

2.3. Auto-Avaliação Analítica

2.3.1. Objetivos

Identificar necessidades de treinamento de executivos.

2.3.2. Metodologia

Este método consiste na auto-avaliação dos executivos, segundo critérios de "eficácia gerencial" estabelecidos pela própria organização.

A organização dos critérios de Auto-Avaliação Analítica segue as seguintes etapas:

- a) Criação de um grupo de executivos, com cerca de 10 pessoas que, sob a orientação de um especialista em treinamento de executivos, determinará os critérios de "eficácia gerencial".
- b) Elaboração de questionários de auto-avaliação, baseados nos critérios estabelecidos.
- c) Utilização dos questionários por um grupo piloto.
- d) Elaboração definitiva do questionário.
- e) Utilização generalizada.
- f) Determinação das necessidades de treinamento.

Embora se trate de um sistema de auto-avaliação, na primeira utilização do questionário, os executivos contam com a assistência de um especialista em desenvolvimento de executivos, que os ajudará a situar seu desempenho em relação aos critérios de eficácia estabelecidos.

2.4. Análise e Solução de Problemas Globais da Empresa

2.4.1. Objetivos

Identificar necessidades de treinamento através de levantamento de problemas globais da empresa.

2.4.2. Metodologia

Este instrumento propõe que, com demasiada frequência, se confunde causa e efeito na solução de problemas. Que a tendência geral é tratar do último, e por isso não solucionar definitivamente o problema.

Sabe-se igualmente, que muitas vezes um problema tem mais de uma causa, podendo ainda, esta causa ser efeito de outra causa e assim por diante.

Partindo destes pressupostos o instrumento analisa efeitos procurando identificar as causas através de um roteiro padronizado, que pode ser adaptado à empresa que o usar.

As causas gerais que dão origem a problemas na empresa são agrupadas em 3 grandes grupos:

- causas técnicas
- causas organizacionais
- causas relativas à política de pessoal.

Dentro destes grupos, as causas são as seguintes:

- . Causas técnicas
 - Processo de trabalho (tecnologia)
 - Quantidade de material
 - Qualidade de material

- Manutenção do equipamento
- Controle de produção.
- . Causas organizacionais
 - Normas e procedimentos
 - Planificação do trabalho
 - Repartição do trabalho
 - Organização administrativa
 - Determinação dos custos
 - Fornecimento do material utilizado
 - Valor da informação
 - Circulação da informação
 - Normas de segurança.
- . Política de Pessoal
 - Recrutamento e seleção
 - Integração
 - Treinamento
 - Aperfeiçoamento
 - Avaliação
 - Promoção
 - Remuneração
 - Liderança.

O instrumento utiliza um formulário em forma de matriz, onde nas colunas são colocados os problemas (efeitos registrados) e nas linhas as causas padronizadas.

A partir da colocação do problema e, inspirando-se na lista das causas, crê-se ser possível estudar todas as relações causas e efeitos susceptíveis de existir.

Esta identificação pode então ser feita mediante um trabalho de equipe em conjunto com os responsáveis pelos diversos sistemas da empresa interessada.

Identificadas todas as causas que concorrem para aquele problema (efeito) deve-se inventariar todas as soluções possíveis sem se preocupar, a princípio, com suas possíveis dificuldades de aplicação.

Depois, utilizando a lógica e o bom senso, é preciso estabelecer uma hierarquia das soluções possíveis e decidir as que serão aplicadas.

2.5. Diagnóstico Integrado de Necessidades de Treinamento

A descrição deste instrumento é realizada a partir do conhecimento de seus objetivos, metodologia de coleta de dados, metodologia de análise e diagnóstico e resultados da aplicação.

2.5.1. Objetivos

Este instrumento objetiva elaborar um diagnóstico da empresa voltado para a detecção de disfunções, fundamentado na própria realidade da empresa pesquisada, a fim de detectar necessidades de treinamento.

2.5.2. Metodologia de Coleta de Informações

Neste instrumento a coleta de informações está estruturada na forma de questionário. Durante dois dias seguidos, 16 horas, as chefias intermediárias ou supervisores da organização pesquisada respondem a um conjunto de 15 formulários.

A escolha das chefias como fonte de informações é baseada na suposição de que estas pessoas pos

suem visão global dos aspectos mais relevantes da organização.

A listagem seguinte apresenta os citados formulários com uma suscinta explicação sobre as informações que cada um busca levantar:

a) Identificação do Informante

Este formulário pretende conhecer dados do informante em relação a sua experiência anterior, formação educacional e especificações do cargo ocupado.

b) Pesquisa de Problemas da Organização

São dois os formulários de pesquisa de problemas, sendo o primeiro preenchido individualmente e o segundo em grupo. Os informantes devem listar os problemas existentes cuja eliminação ou abrandamento considerem mais importantes.

c) Sugestões de Treinamentos

São também dois os formulários em que os informantes sugerem treinamento, sendo um preenchido individualmente e outro em grupo.

Partindo de problemas levantados no passo anterior são sugeridos conteúdos de treinamentos, quem deve ser treinado e resultados esperados.

d) Revisão das Sugestões

Neste formulário cada grupo deve analisar as

sugestões propostas pelos demais grupos no formulário anterior, propondo modificações, se for o caso.

e) Identificação do Perfil de Características Organizacionais

Este formulário, adaptado do instrumento desenvolvido por Rensis Likert, colhe a opinião dos informantes sobre seis variáveis organizacionais: liderança, motivação, comunicação, processo decisório, objetivos e controle. Também aqui são dois os formulários, um preenchido individualmente e o outro em grupo.

f) Aferiação da Atividade Grupal

Aqui os informantes são levados a analisar o processo interativo do próprio grupo no preenchimento do formulário anterior e a seguir devem extrapolar esta análise para suas atividades diárias na organização.

g) Auto-Avaliação da Função do Informante

Este formulário objetiva conhecer a percepção do informante a respeito de sua função na organização.

h) Auto-Avaliação do Estilo de Liderança

Este formulário busca identificar os estilos de liderança dos informantes, a partir do instrumento desenvolvido pela "Ohio Universi

ty" no seu "Center For Leadership Studies". Mede também a versatilidade de comando do informante, que é identificada pela capacidade de mudar de estilo conforme a situação o exige.

i) Pesquisa de Opiniões

Estes dois formulários, ambos preenchidos individualmente, buscam informações sobre políticas, normas, condições e conteúdo do trabalho, competência dos auxiliares e áreas de atrito na organização.

j) Folhas de Prioritação

Este material objetiva desenvolver primeiramente um resumo das conclusões atingidas e a seguir uma avaliação de todo o trabalho desenvolvido. Também é preenchido individualmente e em grupo.

2.5.3. Metodologia de Análise e Diagnóstico

A metodologia de análise e diagnóstico é apresentada na forma de manual e tem por objetivo ajudar o usuário da metodologia na identificação das necessidades de treinamento a partir das informações colhidas nos formulários.

É composto das seguintes partes:

a) Detalhamento Técnico

Explica os objetivos de cada um dos formulários, bem como que tipo de informação podem fornecer.

b) Apuração dos Dados

Nesta parte é explicado como se tabulam os dados em forma de tabelas e listagens, e também como são calculadas as médias e as porcentagens.

c) Exposição dos Dados

Compõe a parte de apresentação dos dados.

d) Análise Qualitativa dos Dados

Apresenta, de forma explicativa, que tipo de informação cada tabela ou formulário fornece.

e) Diagnóstico

Aqui apresentam-se os tipos de composição de tabelas que devem ser feitas, bem como a comparação entre elas para checar a coerência dos dados. Também sugere uma forma de montagem dos programas de treinamento a serem executados.

f) Anexos

É o material auxiliar usado na Tabulação dos Dados.

g) Relatórios Produzidos

Desta forma, seguindo o manual, o analista deve produzir um relatório com as seguintes informações a respeito da empresa:

- seus principais problemas;
- estilos de liderança mais usados pelos executivos;
- métodos empregados para a motivação dos funcionários;
- situação da comunicação;
- processo de tomada de decisão;
- forma de determinação dos objetivos;
- métodos de controle;
- forma de relacionamento interpessoal;
- percepções dos executivos a respeito de suas funções;
- políticas e normas da organização;
- condições e conteúdos do trabalho; e
- quem deve ser treinado e em que deve ser treinado.

2.5.4. Resultados da Aplicação

A análise reporta-se a duas aplicações do instrumento, realizadas em duas empresas catarinenses, aqui denominadas Aplicação 1 e Aplicação 2.

APLICAÇÃO 1

a) A Empresa

A primeira aplicação foi realizada em uma empresa do setor metal-mecânico com aproximadamente 1.750 funcionários. A estrutura da empresa é subdividida em 5 níveis hierárquicos: diretoria, gerentes de divisão, chefes de departamento, chefes de seção e colaboradores.

b) Os Informantes

Esta aplicação compreendeu dois grupos de informantes, cada um com doze participantes. O primeiro foi composto, em sua maioria, de chefes de departamento. Os elementos deste grupo que não são chefes de departamento participaram do processo em substituição a chefes de departamento ausentes ou respondendo pelo cargo provisoriamente.

O segundo grupo foi composto, em sua quase totalidade, por gerentes de divisão. As exceções tiveram as mesmas causas do grupo anterior.

c) Descrição da Aplicação

O primeiro grupo a participar do processo foi o de chefes de departamento e, aproximadamente 2 meses após, o mesmo processo foi desenvolvido com os gerentes de divisão.

As duas aplicações ocorreram dentro do centro de treinamento da empresa. Os informantes foram afastados de suas funções regulares por 14 horas, sendo 8 horas no primeiro dia e 6 no segundo.

A aplicação do instrumento nas duas ocasiões foi conduzida pelo Gerente de Relações Industriais da empresa.

d) Tabulação dos Dados e Diagnóstico

Foram necessárias 80 horas de trabalho para a tabulação e diagnóstico. Estas atividades fo-

ram desenvolvidas pelo Gerente de Relações Industriais e pelo Chefe do Departamento de Treinamento.

e) Resultados Alcançados

O resultado desta aplicação está consubstanciado num relatório composto de três partes:

- A tabulação dos dados, onde são apresentados 24 tabelas e 2 gráficos referentes aos dados tabuláveis oriundos dos formulários.
- A listagem de depoimentos, compreendendo todos os depoimentos obtidos.

- A análise dos dados, subdividida em seis partes:

- . Observações iniciais: refere-se a abrangência do trabalho realizado e as restrições do método;
- . Visão do potencial das chefias: apresenta um quadro resumo do potencial dos chefes em termos de relação idade/tempo na empresa, experiência anterior, escolaridade e exercício do cargo;
- . Análise individual das tabelas: aqui são analisadas, uma a uma, todas as tabelas apresentadas na parte "tabulação dos dados";
- . Conclusão: apresentação de conclusões, a nível geral, dos conhecimentos das chefias, seu comportamento funcional e qualificação dos recursos humanos, também a nível de chefia;
- . Indicações para treinamento: são apresentadas 14 propostas de treinamento, algu-

mas de forma bastante geral;

- . Procedimentos administrativos/organizacionais: concluindo que parte dos problemas levantados não são solucionáveis via treinamento, mas através de ações administrativas, estes problemas são listados.

f. Dificuldades Encontradas

Estas foram as dificuldades apresentadas pelos aplicadores da metodologia:

Na aplicação:

- Dificuldades em manter o grupo motivado durante as 14 horas (o processo é cansativo);
- Os informantes têm muita dificuldade em dividir os problemas em problemas de chefia, problemas administrativos e problemas operacionais, conforme é solicitado nos formulários de pesquisa de problemas.

No diagnóstico:

- A metodologia não apresenta, passo a passo, de maneira estruturada, o caminho a ser seguido do levantamento de dados às necessidades de treinamento;
- A forma de apresentação dos problemas no formulário de pesquisa de problemas em geral é muito suscinta e pouco clara, o que dificulta o diagnóstico e a proposição de correções;
- O fato do processo ser anônimo dificulta a identificação exata da área de ocorrência dos problemas;

- As proposições de treinamento dos informantes pouco ajudam para identificar ou propor soluções aos problemas; e
- O clima de abertura criado é muito pequeno para que se possa ter confiança de que o levantamento serve para atingir principalmente objetivos da empresa e não objetivos pessoais.

APLICAÇÃO 2

a) A Empresa

A segunda aplicação foi realizada numa empresa têxtil com aproximadamente 850 funcionários estruturados em seis níveis hierárquicos, a saber: diretoria, gerências de departamento, chefias de divisão, encarregados de setor, encarregados de seção e operários.

b) Os Informantes

Participaram como informantes nesta aplicação 75 pessoas, do nível de gerentes de departamento, chefes de divisão e encarregados de setor.

c) Descrição da Aplicação

O local de aplicação do instrumento foi a sala de treinamento da empresa. O processo se desenvolveu em dois dias seguidos com aproximadamente quatorze horas de duração, sendo conduzido pelo Gerente de Relações Industriais.

d) Tabulação dos Dados e Diagnóstico

A tabulação dos dados e o diagnóstico somaram vinte e quatro horas de trabalho, sendo desenvolvidos pelo encarregado de treinamento, com a assessoria do Gerente de Relações Industriais.

e) Resultado da Aplicação

O resultado desta aplicação é composto de dois relatórios. O primeiro é uma transcrição fiel dos formulários de sugestões de treinamento, individuais e grupais. O segundo é dividido em três partes:

- Problemas referentes a cada setor da empresa: apresenta o conjunto de problemas levantados nos formulários de pesquisa de problemas individuais e grupais divididos por setor da empresa;
- Problemas gerais da empresa: é uma listagem dos problemas referentes a empresa em geral;
- Prioritação de problemas da empresa: é uma listagem dos problemas apresentados nas folhas de prioritação individuais e grupais.

Os demais dados levantados não foram tabulados.

f) Dificuldades Encontradas

Quanto à aplicação não foram encontradas dificuldades. Entretanto, foi ressaltado pelo Gerente de Relações Industriais que o instrumento não aponta um caminho lógico para a análise e o diagnóstico.

2.5.5. Considerações Finais sobre as Aplicações

As duas aplicações deste instrumento seguiram os mesmos passos no levantamento de informações. Isto é explicável pelo fato de o levantamento de dados configurar-se, nesta metodologia, rigidamente estruturado numa seqüência de formulários.

Já no caso do diagnóstico, somente a empresa objeto da Aplicação 1 concluiu o trabalho. A organização têxtil (Aplicação 2), justificando que o instrumento não aponta um caminho lógico para a análise e o diagnóstico das necessidades de treinamento (letra f: Dificuldades Encontradas) limitou-se a tabular os dados sem concluir o diagnóstico.

Na Aplicação 1, embora se concluísse o diagnóstico, as dificuldades encontradas pelos analistas para tanto, põem em dúvida a fidedignidade dos dados.

Vale ressaltar aqui que a Fundação Catarinense do Trabalho repassou, através de treinamentos realizados em 1976, este instrumento para analistas de 27 empresas catarinenses e, até esta data, somente três empresas o aplicaram. Embora todas estas 24 empresas que não aplicaram o instrumento reconheçam a necessidade de realizar levantamentos das necessidades de treinamento, já decidiram, a priori, não usar este instrumento, mesmo não dispondo de outro mais eficaz.

2.6. Levantamento de Necessidades de Treinamento Através da Auto-Avaliação Global

Este instrumento é apresentado destacando-se seus objetivos, metodologia e resultados da aplicação.

2.6.1. Objetivos

Identificar necessidades de treinamento de executivos através da auto-avaliação.

2.6.2. Metodologia de Coleta de Informações

Consiste em deixar ao executivo toda a liberdade de escolha no que se refere ao seu aperfeiçoamento e a sua especialização.

O executivo informa-se, por sua própria iniciativa, sobre os cursos e seminários organizados pelas diferentes Agências de Treinamento. Pode, igualmente, receber regularmente do setor de treinamento de sua empresa uma lista de cursos e seminários suscetíveis de interessá-lo.

O executivo, avaliando por si mesmo e de uma maneira global suas necessidades, indica ao setor de treinamento quais os cursos e seminários em que deseja ser inscrito.

Cabe a este setor então estabelecer prioridades, a fim de satisfazer o maior número possível de executivos, em função do orçamento disponível.

2.6.3. Resultados da Aplicação

Este instrumento é bem mais simples do que o anteriormente analisado. Exige menor capacitação

técnica para a execução e é susceptível de ser mais rapidamente aplicado. Infelizmente, a falta de estrutura do instrumento proporciona apenas resultados aproximados na melhor das hipóteses e muito distorcidos na pior das hipóteses.

Entretanto é o instrumento mais usado pelas empresas catarinenses e encontra-se razões para tanto. Pode-se destacar entre outras:

- a simplicidade já anotada;
- o fato de o próprio executivo se avaliar, evitando uma avaliação externa que poderia fazer aparecerem muito claramente algumas deficiências para o cargo, fato que o colocaria em posição delicada perante a empresa;
- muitos executivos consideram uma fraqueza dizer que necessitam treinamento e este método permite que ele diga que não necessita treinamento; e
- geralmente o responsável por levantamentos externos de Necessidade de Treinamento (aqueles que não são executados pelo próprio executivo, como esta auto-avaliação) é o Gerente de Relações Industriais ou algum Assessor para Recursos Humanos, pessoa na qual os diretores e demais gerentes não reconhecem competência e autoridade para coordenar um processo de avaliação (LNT) de seus desempenhos.

O que se nota, todavia, é que conforme as organizações vão crescendo, montando estruturas mais sofisticadas de desenvolvimento de recursos humanos, tendem a ir gradativamente abandonando o uso deste instrumento em detrimento de outros com melhor suporte teórico.

Concluindo, embora seja o de uso mais difundido,

não se conhece nenhuma organização que declare estar satisfeita com os resultados obtidos.

CAPÍTULO III

3. EXPECTATIVAS DA COMUNIDADE GERENCIAL

Considerando que toda a experiência e conhecimento disponível a respeito do problema é relevante, realizou-se pesquisa junto à comunidade gerencial catarinense que atua na área de recursos humanos.

3.1. Objetivos da Pesquisa

Esta pesquisa de campo teve por objetivos:

- a) Colher subsídios para a análise dos instrumentos de LNT aplicados pelas empresas;
- b) Levantar as expectativas da comunidade gerencial catarinense sobre características de um instrumento ideal.

3.2. Método de Coleta de Dados

A coleta de dados foi executada através de 2 questionários enviados pelo correio.

No questionário nº 1 as perguntas referentes ao objetivo (b) não foram entendidas com clareza pelos informantes, o que tornou necessário a elaboração do questionário nº 2, clarificando as questões. Estes questionários são apresentados no anexo 1.

3.3. Universo Pesquisado

Foram enviados questionários aos responsáveis pelo treinamento das 43 maiores empresas catarinenses.

1. Nylonsul Têxtil A. M. Schmalz S/A
2. Oxford S/A - Indústria e Comércio
3. Döhler S/A - Comércio e Indústria
4. Companhia Jensen - Agricultura, Indústria e Comércio
5. Fábrica de Tecidos Carlos Renaux S/A
6. Móveis Cimo S/A
7. Maximiliano Gaidzinski - Azulejos Eliane
8. Cremer S/A
9. Marcatto S/A - Indústria e Comércio
10. Marisol S/A - Indústria de Vestuário
11. Eletromotores Jaraguá S/A - WEG
12. Casemiro Silveira S/A - Lumière
13. Comércio e Indústria Germano Stein S/A
14. Olinkraft Celulose e Papel Ltda
15. Krimberg Alimentos S/A
16. Sociedade Anônima Indústria e Comércio de Chapecô - SAIC
17. Indústria Cerâmica Imbituba S/A
18. Papel e Celulose Catarinense
19. Carbonífera Próspera
20. Carbonífera Criciúma
21. Metalúrgica Timboense S/A - METISA
22. Indústria de Refrigeração Consul S/A
23. Sadia Concórdia S/A - Indústria e Comércio
24. Indústrias Artefama S/A
25. Tecelegam Kuehnrich S/A - TEKA
26. Eletro Aço Altona S/A
27. Caetano Branco S/A - Indústria e Comércio
28. Companhia Hansen Industrial
29. Perdigão S/A - Comércio e Indústria

30. Indústria de Linhas Leopoldo Schmalz S/A
31. Metalúrgica Duque S/A
32. Indústria Têxtil Companhia Hering
33. Indústrias Augusto Klimmek S/A
34. Metalúrgica Douat S/A
35. Fundação Tupy S/A
36. Companhia Industrial Schlösser S/A
37. Indústria e Comércio de Madeiras Battistella S/A
38. Buettner S/A - Indústria e Comércio
39. Marquardt S/A - Indústria de Malhas
40. Malharia ARP S/A
41. Indústrias Têxteis Renaux S/A
42. Kohlbach S/A - Indústria e Comércio
43. Artex S/A - Indústria e Comércio.

3.4. Resultados da Pesquisa

Os resultados apresentados a seguir representam a opinião das 19 empresas que devolveram o questionário. Estas opiniões foram agrupadas em quadros representativos de cada item abordado, visando facilitar o entendimento e a análise.

QUADRO 1

USO DE INSTRUMENTOS DE LNT PELAS EMPRESAS CATARINENSES

RESPOSTA	ABSOLUTO	%
USA	6	32
NÃO USA	12	63
NR*	1	5
TOTAL	19	100

* NR = Não Respondeu

É reduzido o percentual de empresas (32%) que realizam LNT de executivos. A situação se torna mais desfavorável a partir da análise dos instrumentos utilizados para realizá-lo nos casos em que é executado. Somente duas das seis organizações utilizam instrumentos razoavelmente estruturados e ainda assim não o fazem periodicamente. O uso destes métodos não parece ser prática muito difundida entre as empresas catarinenses.

QUADRO 2

SATISFAÇÃO COM O INSTRUMENTO ADOTADO

RESPOSTA	ABSOLUTO	%
SIM	3	50
NÃO	3	50
TOTAL	6	100

Sómente 50% das empresas que executam algum tipo de LNT estão satisfeitas com o instrumento que adotam. É interessante notar que estas são justamente as empresas que empregam os instrumentos de eficácia mais duvidosa. E de se supor que conforme as organizações passem a aplicar instrumentos mais sofisticados, aumenta o seu poder de crítica.

QUADRO 3

INTERESSE EM ADQUIRIR OU DESENVOLVER
NOVOS INSTRUMENTOS DE LNT

RESPOSTAS	ABSOLUTO	%
Desenvolver	7	36
Adquirir	5	27
Desenvolver e Adquirir	2	11
Não Desenvolver e Não Adquirir	4	21
NR	1	5
TOTAL	19	100

É elevado o número de empresas (74%) que pretende desenvolver e/ou adquirir novos instrumentos de LNT de executivos. Talvez indique que o levantamento não é realizado nas empresas mais por falta de instrumentos adequados do que por desinteresse pelo assunto.

Outro item abordado na pesquisa era relativo ao instrumento ideal. Perguntou-se aos gerentes de treinamento das organizações quais as variáveis mais importantes, na sua opinião, que caracterizariam um bom ou mau instrumento. Considerando a frequência com que as variáveis foram citadas e as respectivas prioridades a elas atribuídas, as variáveis mais relevantes na análise de um instrumento de LNT, em ordem decrescente de importância são:

19) Grau de fidedignidade dos resultados - A principal pergunta que as organizações se fazem, após realizarem o LNT, qualquer que tenha sido o instrumento utilizado é: Serão estas realmente as necessidades de treinamento de nossa organização? A dúvida origina-se geralmente por dois motivos. O primeiro refere-se à falta de um referencial teórico que suporte o instrumento, demonstrando que aquele caminho utilizado leva às principais necessidades de treinamento. E o segundo diz respeito a participação. Muitas vezes os executivos não depositam suficiente confiança na capacidade técnica do analista (principalmente se for membro permanente da organização) para reconhecerem o levantamento como um retrato fiel da organização no momento atual.

Esta desconfiança talvez possa ser contornada a partir da utilização de um instrumento mais participativo que comprometa mais os executivos envolvidos.

29) Custo de aplicação do instrumento - Neste item estão incluídos todos os tipos de custo. Entretanto o que faz este item aparecer com alta prioridade é a exiguidade de tempo dos executivos. Muitas empresas não aplicam o instrumento denominado "diagnóstico integrado de necessidades de treinamento" principalmente pela dificuldade de retirar, por dois dias, os executivos de seus postos de trabalho.

O custo deste tempo é o fator determinante para este item aparecer com esta prioridade. Uma possível solução seria o envolvimento destes executivos periodicamente e por pequenos espaços de tempo.

39) Grau de adaptabilidade do instrumento - As organi-

zações entendem, e com muita razão, que nenhum instrumento de LNT é adequado a todas as organizações. As dificuldades podem situar-se, por exemplo, na terminologia do instrumento que não é acessível aos seus executivos ou na complexidade da sistemática de análise dos dados para o qual ela não dispõe de analistas capacitados, ou na participação muito de morada dos executivos no processo, etc. Neste caso apresentam-se duas alternativas de solução, uma seria o desenvolvimento de um instrumento adaptável, o que não parece viável, e outra seria utilizar para cada tipo de empresa um instrumento diferente e adequado àquelas condições.

As demais informações recolhidas na pesquisa, a respeito de pontos fracos e pontos fortes de instrumentos aplicados pelas empresas, foram utilizadas no capítulo da Conclusão da Análise.

3.5. Resumo dos Resultados

Resumindo o anteriormente apresentado para uma visão conjunta dos resultados temos:

- a) somente 32% das empresas fazem algum tipo de levantamento de necessidades de treinamento de seus executivos, sendo as metodologias de LNT usadas as mais variadas;
- b) das 6 empresas que fazem LNT (32% do total) somente 3 estão satisfeitas com seus respectivos instrumentos;
- c) embora as causas da insatisfação sejam também variadas destaca-se a falta de objetividade dos instrumentos;

- d) *setenta e quatro por cento das empresas consideram o assunto importante, tanto que pretendem desenvolver e/ou adquirir novos instrumentos de LNT;*
- e) *as variáveis mais importantes a serem consideradas na análise de um instrumento de LNT são o grau de fi dedignidade dos resultados, o custo de aplicação e o grau de adaptabilidade do instrumento.*

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSÃO DA ANÁLISE

A pesquisa de campo não atingiu totalmente os seus objetivos; a comunidade gerencial catarinense da área de recursos humanos forneceu poucos subsídios para a análise dos procedimentos usados para levantar as necessidades de treinamento dos seus executivos.

Embora em relação às variáveis importantes na análise de um instrumento de LNT, as informações fornecidas tenham sido mais explícitas, não foram suficientes para embasar uma análise mais consistente dos dois instrumentos de LNT neste trabalho analisados em detalhe. Partindo das respostas ao questionário pode-se tentar identificar as razões do reduzido número de informações pertinentes e úteis. Das empresas consultadas, somente seis delas executam algum tipo de LNT de seus executivos e, pela descrição dos instrumentos utilizados, deduz-se a limitada experiência dos profissionais de recursos humanos nesta área.

Desta forma, esta análise final dos instrumentos mais usados pelas empresas catarinenses será realizada em três estágios. Primeiramente são relacionados pontos de referência definidos a partir de duas fontes, sendo uma delas a pesquisa realizada e a outra o Programa de Desenvolvimento de Executivos de Santa Catarina. Este Programa, administrado pela Fundação Catarinense do Trabalho, vem acumulando experiência nesta área há três anos, com atuação em várias organizações catarinenses. As informações aqui utilizadas foram levantadas pelo autor junto aos técnicos deste Programa em reunião programada com tal objetivo. No item 4.2., analisa-se os instrumen-

tos mais usados partindo-se destes pontos de referência, e finalmente são definidos os pressupostos que embasarão o modelo proposto.

4.1. Pontos de Referência para a Análise

- a) O instrumento de LNT deveria iniciar seu processo a partir dos objetivos organizacionais

O ideal seria que o instrumento de LNT iniciasse o seu processo a partir dos objetivos organizacionais, visando diminuir o risco de montar treinamentos que não contribuam para o desenvolvimento da empresa.

Reconhece-se, entretanto, que muitas empresas não possuem estes objetivos claramente definidos. Neste caso então, na maioria das organizações, seria necessário investir nesta definição (dos objetivos) tempo e recursos superiores aos que provavelmente a organização estaria disposta a dispender e, conseqüentemente, não seria executado o LNT.

Com isto não se quer dizer, logicamente, que as organizações não possuem objetivos, mas somente que eles, na grande maioria das empresas, não estão explícitos para todos.

- b) O instrumento do LNT deve partir dos problemas que a organização enfrenta hoje

Portanto considera-se mais viável que o instrumento parta de problemas que a organização enfrenta hoje. Estes problemas estariam, obviamente, identificados com os objetivos organizacionais, que mesmo implícitos, indicam um rumo a ser seguido.

A existência de objetivos implícitos é comprovada pela observação das ações executadas pela empresa, que tendem a um alvo razoavelmente comum a todos.

- c) A participação dos futuros treinandos no processo de LNT é altamente desejável

Os instrumentos cujas estruturas básicas são do tipo "diagnóstico médico", isto é, o analista colhe os dados, analisa e profere o diagnóstico das necessidades de treinamento, sem envolver os executivos da organização analisada, podem gerar inúmeros problemas. A título de exemplo pode ser citado: a constatação da necessidade de treinamento de um executivo qualquer será interpretada como demonstração de sua incompetência, o que o levará a duvidar da fidedignidade do estudo, ou a resistir a participar do treinamento proposto, etc.; no caso de LNT executado por analista da própria empresa, podem advir dúvidas a respeito de seus motivos quando da determinação desta ou daquela medida; quando o analista for contratado para executar somente o LNT, provavelmente se dirá que ele não conhece a empresa para executar um bom trabalho; e assim por diante, todos problemas originários na falta de participação no processo.

- d) O LNT não deve ser conclusivo

O levantamento não deve ser considerado conclusivo, visto que os executivos teriam necessidades de treinamento que impediriam a identificação de problemas mais complexos e a análise de relações de causa-efeito. Desta forma somente após levantadas algumas necessidades e supridas, se teria condições de detectar outras.

- e) A auto-avaliação individual não parece ser o melhor caminho

As soluções do tipo auto-avaliação, quando desestruturadas ou individuais também não têm levado a diagnósticos fidedignos. As pessoas têm dificuldades para analisar os próprios comportamentos. É difícil se admirar e tratar racionalmente das próprias deficiências.

- f) O LNT através da avaliação do superior também apresenta problemas.

O instrumento que se baseie na avaliação do chefe a respeito do seu subordinado, seja através de questionário ou entrevista, provavelmente terá de superar alguns problemas:

- Geralmente os superiores não conhecem em detalhes quais são os comportamentos esperados e exibidos dos subordinados. No caso dos comportamentos esperados a justificativa provém do fato de poucas empresas possuírem descrições de funções atualizadas e objetivas, e quanto aos comportamentos exibidos, os apresentados na presença do superior são geralmente diferentes dos apresentados em outras ocasiões.
- No caso da entrevista, superiores com pouca habilidade levarão os subordinados a assumir uma postura de defensividade que invalidará o trabalho. Reconhece-se que a situação de igualdade na hora da análise do desempenho do subordinado é artificial, já que os dois sabem que a opinião do superior vale mais.
- No caso do questionário, é bastante desmotivador responder periodicamente questionários iguais. A análise tende a ser cada vez menos acurada.

g) *O instrumento deve ser dinâmico*

O instrumento não deve ser estático, com uma seqüência de itens pré-determinados muito rígida (excetuando-se, é lógico, as grandes etapas do processo). Itens estanques e pré-determinados diminuirão as possibilidades de o informante desenvolver o próprio raciocínio.

h) *Deve-se evitar a avaliação individual*

Um instrumento centrado desde o início do processo em desempenhos individuais, provavelmente gerará resistências e defensividades que dificultarão a obtenção de um resultado final fidedigno.

i) *A facilidade de entendimento e aplicação deve ser buscada*

O instrumento deve ser de fácil aplicação e entendimento, não consumindo muito tempo ininterrupto dos informantes.

4.2. Análise dos Instrumentos Mais Usados Apoiada nos Pontos de Referência Levantados

Os instrumentos mais usados serão agora analisados à luz dos pontos de referência desenvolvidos anteriormente.

4.2.1. Diagnóstico Integrado de Necessidades de Treinamento

a) Seus pontos considerados mais fortes são:

- Os primeiros formulários, de pesquisa de problemas, referem-se a problemas que a empresa enfrenta no momento da realização do levantamento (ponto de referência b);
- O instrumento é participativo na coleta de dados, gerando colaboração dos executivos (ponto de referência c);
- Embora algumas vezes o instrumento utilize a auto-avaliação individual, teoricamente, as informações podem ser comparadas (ponto de referência e);
- A abordagem é mais direcionada à empresa do que a desempenhos individuais (ponto de referência h).

b) Seus pontos considerados mais fracos são:

- Alguns formulários foram desenvolvidos para tipos genéricos de organizações e não têm, obrigatoriamente, grande relação com a realidade da empresa pesquisada (pontos de referência a e b);
- A forma como os dados são analisados, não participativa, pode gerar resistência aos treinamentos recomendados (ponto de referência c);
- Este instrumento pretende levantar todas, ou

quase todas, as necessidades de treinamento em uma única abordagem (ponto de referência d);

- O número de questionários tende a desmotivar os informantes, fazendo com que os últimos a serem preenchidos não mais contenham informações completas (pontos de referência f e i); e
- O instrumento é estático, com seqüência de coleta de informações muito rígida (ponto de referência g).

4.2.2. Levantamento de Necessidades de Treinamento Através da Auto-Avaliação Global

a) Seus pontos considerados mais fortes são:

- É de fácil aplicação, basta pedir aos executivos que indiquem os treinamentos que gostariam de fazer (ponto de referência i);
- Não toma tempo nem do departamento de recursos humanos e nem dos executivos (ponto de referência i); e
- O "custo psicológico" para os executivos é baixo (ponto de referência c).

b) Seus pontos considerados mais fracos são:

- Não tem obrigatoriamente qualquer relação com os problemas da empresa. É muito subjetivo (ponto de referência b);
- Apresenta as dificuldades inerentes aos processos do tipo auto-avaliação (ponto de referência e);

- Muitos executivos necessitados de treinamento declaram, categoricamente, que não necessitam de treinamento (ponto de referência e);
- Grande parte dos executivos, por situarem-se numa posição hierárquica alta, não recebem "feedback" de outras pessoas a respeito de suas deficiências e conseqüentemente as desconhecem (ponto de referência e);
- Muitos executivos consideram atestado de incapacidade solicitar treinamento (ponto de referência e); e
- Outros gostam de fazer os treinamentos que estão na "moda", na maioria das vezes sem a mínima utilidade para o desempenho do seu cargo (pontos de referência a e b).

4.3. Definição de Pressupostos para a Formulação de um Modelo Alternativo

A análise executada até aqui leva a pelo menos duas conclusões. A primeira é que se faz necessário desenvolver algum instrumento que incorpore as vantagens dos modelos analisados procurando não incluir também as desvantagens. E a segunda é que o desenvolvimento deste novo modelo deve ser feito à luz de alguns pressupostos básicos derivados desta análise. Portanto, a seguir, são apresentados os pressupostos considerados mais importantes para o desenvolvimento do modelo alternativo.

- a) O novo modelo deve partir, sempre que possível, de problemas que a empresa enfrenta no momento da realização do levantamento. Este pressuposto encontra res

paldo no ponto de referência b e na análise dos instrumentos, onde foi considerado um ponto forte do instrumento Diagnóstico Integrado de Necessidades de Treinamento. No outro instrumento, da Auto-Avaliação Global, a inexistência desta relação com os problemas é considerada um ponto fraco.

- b) O novo modelo deve constituir-se de processo participativo, buscando o comprometimento dos executivos com os resultados. Este pressuposto deriva do ponto de referência c tendo sido considerado como um ponto forte do levantamento de informações do instrumento Diagnóstico Integrado de Necessidades de Treinamento, sendo a sua ausência considerada um ponto fraco na análise dos dados deste mesmo instrumento.
- c) O novo modelo deve realizar o levantamento de necessidades de treinamento por partes, suprimindo algumas necessidades antes de buscar outras. A importância deste pressuposto, que será considerado no desenvolvimento do novo modelo, decorre do ponto de referência d e da consideração deste item como um ponto fraco do Diagnóstico Integrado de Necessidades de Treinamento.
- d) O novo modelo deve basear-se na auto-avaliação grupal, centrado na organização e seus problemas, com alguma estruturação que evite a dispersão de esforços. Este novo modelo deve procurar aproveitar os pontos fortes dos instrumentos analisados, bem como evitar incorrer nos mesmos erros, incorporando as idéias sugeridas nos pontos de referência c, e, f e h, que apoiam este pressuposto.

CAPÍTULO V

5. INSTRUMENTO PROPOSTO

Este capítulo apresenta uma nova proposta para Levantamento de Necessidades de Treinamento de Executivos.

A base teórica utilizada no desenvolvimento do novo instrumento é o método científico de resolução de problemas.

O método científico pode, para fins de melhor análise, ser dividido em duas grandes fases. A primeira, composta da identificação do problema, especificação do problema e identificação das causas, compõe a fase de diagnóstico e a segunda, proposição de alternativas, avaliação das alternativas, decisão, implantação e acompanhamento, compõe a fase de decisão e ação.

Analogamente, a elaboração de programas de treinamento também é composta de duas fases, a de diagnóstico e a de planejamento e ação.

É importante ressaltar que o levantamento de necessidades de treinamento corresponde ao diagnóstico e que qualquer tentativa de se buscar a solução nesta fase, somente dificultará o diagnóstico. Ao tentar aprioristicamente buscar soluções, o analista pode fixar idéias sem fundamentação que o levarão a procurar somente causas coerentes com sua solução pré concebida.

Deste modo, o instrumento proposto atem-se fielmente ao método científico comportando-se como um diagnóstico, ou seja, seguindo os três primeiros passos preconizados pelo método científico que são: identificação do problema, especificação do problema e identificação das causas.

Objetivando proporcionar maior consistência ao método foram introduzidos mais três passos: cálculo do custo do problema, identificação dos problemas de desempenho humano e identificação das necessidades de treinamento.

O primeiro deles, cálculo do custo do problema, compatível com o método científico, visa proporcionar parâmetros quantitativos à análise dos problemas.

Os outros dois, também compatíveis com a base teórica adotada, constituem-se de simples aprofundamento no estudo das causas necessário ao atingimento dos objetivos do método proposto.

A forma de atuação, dentro da base teórica escolhida, foi condicionada ao atendimento dos pressupostos básicos levantados no capítulo anterior.

A apresentação do instrumento é feita em dois itens. Numa primeira parte, o instrumento, na forma gráfica, é estudado globalmente visando maior compreensão de todo o processo. E a seguir, as partes são detalhadas em termos de objetivos, metodologia e aspectos relevantes.

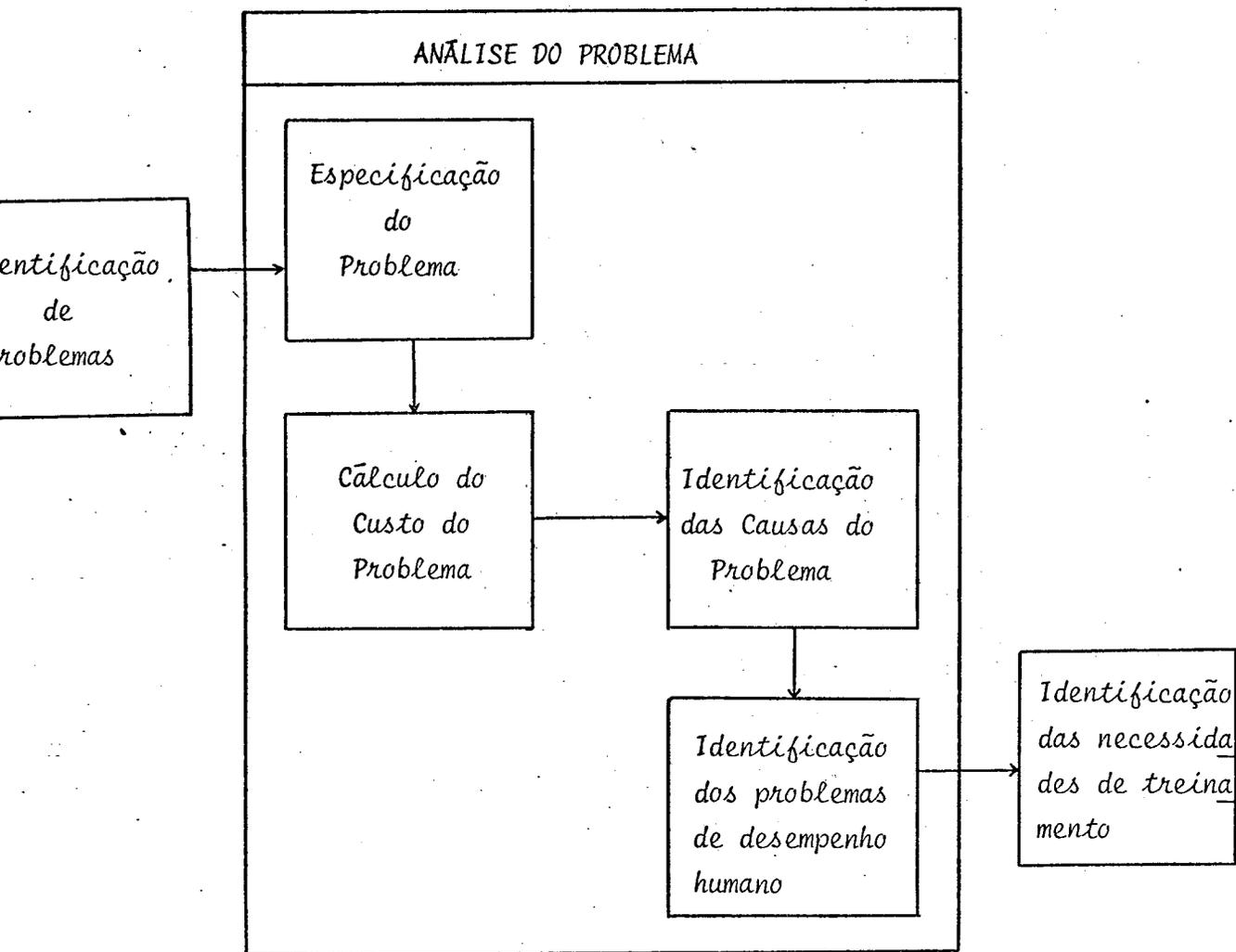
5.1. Visão Global do Instrumento

A melhor maneira de se entender o instrumento proposto é visualizá-lo como um todo, inicialmente de forma genérica, e então particularizar cada uma das etapas, descrevendo-as detalhadamente.

O instrumento proposto, graficamente, consiste no seguinte:

QUADRO 4

VISÃO GLOBAL DO INSTRUMENTO PROPOSTO

5.2. Detalhamento do Instrumento Proposto

Aqui são detalhadas as três grandes etapas do instrumento: Identificação de Problemas, Análise do Problema e Identificação das Necessidades de Treinamento, ressaltando em cada uma delas os objetivos, a metodologia de execução da atividade e alguns aspectos considerados relevantes.

5.2.1. Identificação de Problemas

a) Objetivos

Esta etapa tem por objetivo identificar os principais problemas da organização ou área estudada, segundo a ótica de seu executivo principal ou executivos principais.

b) Metodologia

A metodologia de execução proposta para esta etapa consiste de uma entrevista a ser realizada pelo analista com o executivo principal ou executivos principais.

c) Aspectos relevantes

Recomenda-se que o analista siga algumas regras básicas na execução da entrevista:

- Escolher um local e horário no qual o executivo não seja perturbado por outras pessoas.
- Conduzir a entrevista sem formalismo exagerado.
- Maximizar o fornecimento de informações pelo entrevistado, de tal modo que o papel do analista (entrevistador) seja mais o de dirigir o assunto até que os problemas atinjam um grau de especificidade suficiente.
- Esclarecer, parafraseando, informações que não lhe tenham ficado muito claras.

Como o método propõe o estudo de um problema por vez, o analista deve discutir com o entrevistado as prioridades dos problemas.

5.2.2. Análise do Problema

a) Objetivos

Esta etapa tem por objetivos:

- Especificar o problema;
- Avaliar o custo do problema;
- Identificar as possíveis causas e dentre estas a mais provável ou as mais prováveis;
- Identificar entre as causas aqueles decorrentes de problemas de desempenho humano.

b) Metodologia

Nesta etapa realiza-se um encontro com os executivos que estão envolvidos no problema em estudo. Recomenda-se que participem do encontro aqueles executivos que sofreram ou sofrem as conseqüências do problema, aqueles com autoridade para decidir sobre o problema, os que possuem informações relevantes e aqueles que serão afetados pelas possíveis soluções.

A agenda do encontro pode variar dependendo do problema a ser tratado, entretanto estes passos básicos devem constar:

- Especificação do problema e de suas implicações

O problema deve ser especificado da melhor forma possível. Uma boa especificação facilitará muito a busca da causa ou causas.

Embora outras dimensões possam ser analisadas, sugere-se o seguinte esquema de especificação na busca de definição das fronteiras do problema:

PERGUNTA	O PROBLEMA É	O PROBLEMA NÃO É
O que?		
Onde?		
Quando?		
Dimensão?		

Esta parte de especificação do problema segue os princípios desenvolvidos por Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe.

- Avaliação do custo do problema

Este item é básico por dois motivos: primeiramente, é ele que nos dirá se vale a pena continuar investindo na solução do problema, já que o seu custo pode ser considerado insignificante quando comparado com o tempo a ser dispendido na busca de solução. E também servirá como um dos critérios de decisão para a escolha de alternativas de ação, considerando que algumas delas, embora mais eficazes na solução do problema, podem ser mais caras em termos de implementação que o custo do problema.

É desejável que o custo do problema seja avaliado, sempre que possível, quantitativamente, ou seja, em cruzeiros.

- Identificação das causas do problema

Sem a correta identificação da causa ou causas do problema, dificilmente resolve-se o problema.

Sugere-se 3 passos na identificação das causas:

- 1) Identificação das distinções entre o É e o NÃO É da definição do problema nas suas quatro dimensões.
- 2) Identificação das mudanças relevantes, isto é, aquelas que ocorrem nas distinções e que poderiam ter ocasionado o problema.
- 3) Comparação entre os efeitos deduzidos das possíveis causas e os efeitos reais da verdadeira causa.

A causa que se ajustar de forma mais exata é a causa mais provável.

- Identificação dos problemas de desempenho

Esta etapa visa identificar entre as causas do problema aquelas que são referentes ao desempenho de pessoas. Deve ser identificado que tipo de comportamento era ou é requerido do executivo encarregado das ações referentes ao problema e comparar com

o comportamento que foi ou é apresentado. Se houver diferença entre os dois comportamentos, esperado e real, tem-se um problema de desempenho deficiente.

c) Aspectos relevantes

Sugere-se que o analista participe desta reunião desempenhando alguns papéis que julga-se necessários para que a reunião seja bem sucedida.

Desta forma, o analista deve:

- Explicar, com detalhes, os objetivos da reunião e a metodologia a ser seguida.
- Abster-se de discutir o problema, delegando esta tarefa aos executivos, mas preocupar-se permanentemente com o processo, controlando que as discussões atenham-se ao problema e à fase da metodologia em foco.
- Proporcionar apoio técnico sobre dificuldades que possam aparecer, tanto em relação aos passos da metodologia quanto ao processo de interação.

O analista teria seu trabalho em muito facilitado e a probabilidade de o método ser aplicado com sucesso aumentaria muito, se o executivo principal assumisse o primeiro item e se todos se preocupassem com o processo interativo.

5.2.3. Identificação das Necessidades de Treinamento

a) Objetivos

Esta etapa tem como objetivo identificar, partindo dos problemas de desempenho deficiente, as necessidades de treinamento.

b) Metodologia

Esta fase pode ser uma continuação da reunião anterior ou pode ser objeto de uma nova reunião. Foi separada porque julga-se que dela também deve participar um especialista em desenvolvimento de recursos humanos.

Esta é uma etapa de importância fundamental para a eficácia do método proposto. Inúmeros problemas de desempenho deficiente não são solucionáveis via treinamento. Problemas de desempenho deficiente podem ter como causa:

- O indivíduo carece de instrumentos, informação, tempo ou meios adequados para apresentar o comportamento desejado.

A solução neste caso, é proporcionar as condições necessárias para que o comportamento desejado apareça;

- O indivíduo não está informado do desempenho que se espera dele.

Também aqui, ele não deve ser treinado, mas simplesmente orientado sobre o que dele se espera;

- O indivíduo não aprendeu a apresentar o desempenho requerido. Este sim, é um problema a ser resolvido com treinamento;
- O desempenho esperado provoca consequências negativas e/ou o desempenho real provoca consequências positivas.

Neste caso, deve-se providenciar para que o comportamento esperado provoque consequências positivas e/ou que o desempenho real não provoque consequências positivas;

- Não há informação de retorno ao indivíduo sobre a qualidade do seu desempenho.

Aqui a solução é fazer com que o indivíduo obtenha "feedback" sobre o seu desempenho. Sugere-se ainda que este "feedback" seja, dentro do possível, obtido pelo próprio executante, imediato, mensurável, comparável com um padrão, positivo, completo e permanente.

c) Aspectos relevantes

O analista deve desempenhar os mesmos papéis da etapa anterior e ao especialista em desenvolvimento de recursos humanos compete proporcionar respaldo técnico na análise das causas do desempenho deficiente.

5.3. Forma de Avaliação

Esta avaliação tem por objetivo analisar se as necessidades

de treinamento em relação ao problema estudado foram corretamente identificadas ou não. A avaliação não foi considerada como uma das etapas do método exposto por encontrar-se bastante distanciada no tempo em relação as etapas que a precedem e por envolver o controle das variáveis referentes ao planejamento e ação.

Após o levantamento de necessidades geralmente é elaborado um projeto onde são especificadas as ações a serem tomadas para a solução dos problemas de desempenho humano levantados. Numa segunda etapa este projeto de treinamento é executado e avaliado.

Portanto, tem-se quatro possíveis causas a serem analisadas no caso de a ação empreendida não produzir os resultados esperados. Num primeiro momento pode-se considerar que a avaliação dos resultados não foi corretamente executada, e portanto a ação empreendida atingiu seus objetivos. Neste caso a causa do erro estaria na avaliação mal executada.

No segundo caso pode-se considerar que o levantamento e o planejamento estavam corretos, justificando-se os resultados não condizentes com o esperado, pela execução da ação de forma imperfeita e não de acordo com o planejado. Aqui a causa seria execução deficiente.

Outra provável causa para que o problema que originou todo o processo não seja resolvido pode ser decorrente de planejamento imperfeito. É razoável supor que por um motivo ou outro, embora as necessidades de treinamento tenham sido corretamente identificadas, o analista que elabora o projeto escolha formas inadequadas de suprir as necessidades.

E finalmente a última das quatro causas para o insucesso na resolução do problema escolhido é a incorreção do levantamento de necessidades de treinamento.

Assim sendo, prevê-se que a avaliação do método de L N T exposto seja feita em uma reunião programada com tal objetivo, realizada pelos executivos que participaram do processo. Esta reunião deverá ser realizada decorrido um determinado tempo após a execução das ações projetadas. A decisão a respeito de quanto tempo, decorrerá da natureza do problema estudado.

Nesta reunião dever-se-á aferir se o problema gerador do processo foi eliminado totalmente, parcialmente ou não eliminado. No caso de eliminação parcial, ou não eliminação deve-se analisar as quatro possíveis causas descritas anteriormente. A partir da descoberta da causa ou causas do insucesso medidas de correção deverão ser programadas.

5.4. Observações Finais

É importante ressaltar que o método, por ser um processo participativo, depende bastante da competência interpessoal dos executivos. O processo pode ser interrompido antes de se identificar as necessidades de treinamento referentes a um problema específico por vários motivos. Entretanto, mesmo que isto aconteça, provavelmente já se terá conseguido informações valiosas. Por exemplo: se os executivos abandonarem o processo alegando falta de tempo para aplicação de um método que consideram muito demorado pode-se tirar, de imediato, pelo menos duas conclusões:

- a) Existe um problema mais sério a ser estudado que aquele que teve a sua análise interrompida. Os executivos desta organização não têm tempo para resolver os principais problemas da organização; ou

b) Os executivos desta organização não analisam os problemas de forma sistematizada, visto que qualquer modelo de resolução de problemas sistemático demanda mais tempo do que este modelo.

E estes dois problemas, provavelmente o executivo principal fará questão de resolver.

Um outro exemplo poderia ser: os executivos não conseguem evoluir nas discussões do problema sem entrarem num jogo de perde-ganha. Evidencia-se a necessidade de aumentar a competência de relacionamento interpessoal. E em muitos outros casos as evidências indicarão o caminho.

CAPÍTULO VI

6. APLICAÇÃO PRÁTICA

Com a finalidade de testar a operacionalidade do modelo foi realizada uma aplicação prática, em um segmento razoavelmente independente de uma organização, seguindo todas as fases do modelo proposto.

6.1. O Segmento Organizacional

A Fundação Catarinense do Trabalho - FUCAT atinge seus objetivos através de programas razoavelmente autônomos. O Programa de Desenvolvimento de Executivos de Santa Catarina - PRODESC, segmento da FUCAT onde foi realizada a aplicação, tem por objetivos auxiliar no desenvolvimento do potencial humano estratégico do Estado de Santa Catarina. Para tanto executa treinamentos de executivos, presta consultoria organizacional e elabora pesquisas. É subdividido em quatro projetos: Projeto de Desenvolvimento de Executivos da Indústria - PROINDÚSTRIA; Projeto de Desenvolvimento de Executivos da Administração Pública - PRODAP; Projeto de Desenvolvimento de Executivos das Instituições de Ensino Superior - PRODIES e Projeto de Desenvolvimento de Executivos da Pequena e Média Empresa - PRODEPEM. Os seus recursos humanos são compostos de um Coordenador de Programa, quatro Gerentes de Projeto, seis técnicos de nível superior e oito funcionários de nível médio. Participaram deste trabalho o coordenador e os gerentes.

6.2. Identificação de Problemas

O analista entrevistou o coordenador do programa durante aproximadamente 30 minutos. Foram identificados 2 problemas que na opinião do coordenador, deviam ser analisados profundamente. Qualquer um deles dizia respeito diretamente ao sucesso do programa e já a algum tempo mereciam uma análise mais profunda.

O primeiro deles é referente a receita do programa. Uma percentagem significativa de treinamentos oferecidos pelo PROINDÚSTRIA não alcançam um número mínimo de 20 participantes, o que ocasiona dificuldade de entrada de recursos. O segundo, diz respeito a capacidade de pesquisa do programa, já que em 1978 não foi realizada nenhuma. Aplicou-se a metodologia ao primeiro problema, por mais urgente.

A reunião de "Análise do problema" foi marcada para dois dias após a entrevista, com a participação dos gerentes.

6.3. Análise do Problema

Esta fase necessitou de aproximadamente 3 horas para a sua conclusão. O grupo seguiu todos os passos sugeridos no modelo e o analista teve o seu trabalho facilitado, já que tanto o coordenador como os gerentes, possuem habilidade para trabalhar em grupo.

A especificação do problema obtida é apresentada no quadro que se segue:

QUADRO 5

ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Problema: Os treinamentos do PROINDÚSTRIA têm número de participantes inferior a 20

PERGUNTA	O PROBLEMA É	O PROBLEMA NÃO É
O quê?	<ul style="list-style-type: none"> - Frequência em treinamentos inferior a 20 participantes. - Treinamentos abertos. - Em todas as áreas do conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualquer outro problema. - Treinamentos fechados. - Somente em algumas áreas do conhecimento.
Onde?	<ul style="list-style-type: none"> - No PROINDÚSTRIA. - Em todas as cidades do Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> - No PRODEPEM. - Em algumas cidades especificamente.
Quando?	<ul style="list-style-type: none"> - Sempre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Somente em 1978.
Extensão	<ul style="list-style-type: none"> - 20% com menos de 11 participantes. - 43% com menos de 16 participantes. - 70% com menos de 20 participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poucos treinamentos. - Todos os treinamentos.

O custo do problema foi calculado tomando-se 20 participantes como base. Computou-se a receita excedente que o PROINDÚSTRIA teria se os 18 treinamentos que não alcançaram 20 participantes conseguissem pelo menos este limite mínimo.

QUADRO 6

CUSTO DO PROBLEMA

NÚMERO DE PARTICIPANTES NECESSÁRIOS PARA COMPLEMENTAR 20 (A)	TAXA DE INSCRIÇÃO em Cr\$ (B)	RECEITA NÃO ARRECADADA em Cr\$ (A x B)
8	2.600	20.800
15	1.000	15.000
2	1.300	2.600
2	1.300	2.600
2	1.300	2.600
3	2.300	6.900
11	2.000	22.000
5	1.200	6.000
1	2.500	2.500
9	1.000	9.000
12	1.200	14.400
3	1.300	3.900
10	2.000	20.000
1	2.000	2.000
7	1.000	7.000
5	1.500	7.500
3	2.500	7.500
7	1.500	10.500
T O T A L		162.800

Desta forma, considerando a meta como 20 participantes, o PROINDÚSTRIA teve um prejuízo de Cr\$ 162.800,00 em 1978. Se considerarmos que estes 18 treinamentos poderiam alcançar 27 participantes, que é a média de participantes dos 8 treinamentos que tiveram 20 ou mais participantes, o prejuízo seria acrescido de:

18 treinamentos x 7 participantes x Cr\$ 1.622,00 =
Cr\$ 204.372,00.

Nesta fase, considerando agora o custo do problema, o grupo decidiu que valia a pena continuar a estudar o problema.

Na identificação da causa ou causas do problema o caminho seguido foi o preconizado pelo método, com exceção da identificação das mudanças relevantes. Neste caso não houveram mudanças que transformaram um bom desempenho num mau desempenho, já que o problema sempre existiu. Para maior clareza na identificação das distinções entre o É e o NÃO É, apresentamos no quadro 7 a especificação do problema, acrescida das distinções entre o É e o NÃO É.

DISTINÇÕES ENTRE O É E O NÃO É

PROBLEMA: Treinamentos do PROINDÚSTRIA com número de participantes inferior a 20		O QUE É DISTINTIVO DO É
PERGUNTA	O PROBLEMA É	O PROBLEMA NÃO É
O QUE?	<ul style="list-style-type: none"> - Frequência em treinamentos inferior a 20 participantes. - Treinamentos abertos. - Em todas as áreas do conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualquer outro problema. - Treinamentos fechados. - Somente em algumas áreas do conhecimento. <p>- Os treinamentos fechados decorrem de solicitação do cliente.</p>
ONDE?	<ul style="list-style-type: none"> - No PROINDÚSTRIA. - Em todas as cidades do Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> - No PRODEPEM. - Em algumas cidades especificamente. <p>- O marketing do PROINDÚSTRIA é massificado e impessoal.</p>
QUANDO?	<ul style="list-style-type: none"> - Sempre. 	
EXTENSÃO	<ul style="list-style-type: none"> - 20% com menos de 11 participantes. - 43% com menos de 16 participantes. - 70% com menos de 20 participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poucos treinamentos. - Todos os treinamentos.

Partindo do que é distintivo do E, foram levantadas duas possíveis causas para o problema:

- a) A maioria dos treinamentos abertos oferecidos pelo PROINDÚSTRIA não são do interesse da clientela.
- b) O marketing desenvolvido para os treinamentos abertos do PROINDÚSTRIA é deficiente.

A comparação entre os efeitos deduzidos das possíveis causas e os efeitos reais da verdadeira causa foi dificultada pelo fato de não haverem existido mudanças relevantes, entretanto alguns fatos mereciam ser estudados.

Em relação a primeira hipótese, os treinamentos do PRODEPEM embora não fossem exatamente os mesmos do PROINDÚSTRIA, também haviam sido estabelecidos sem consulta prévia à clientela, o que levava a crer que suas possibilidades de interessar à clientela eram idênticas, e eles estavam tendo boa receptividade. Também não parecia significativo levantar a hipótese de que as clientelas diferiam em termos de tamanho de empresas atingidas, já que uma análise mais apurada dos participantes demonstrou que em muitos casos a clientela era a mesma. Quanto a segunda hipótese, a diferença do marketing realizada em cada projeto era marcante. Enquanto o PROINDÚSTRIA teve como base de promoção dos seus treinamentos a remessa de prospectos por mala direta, o PRODEPEM baseia-se na venda direta realizada por um vendedor que conhece a clientela e é por ela conhecido. Esta diferença pareceu ao grupo de análise a explicação mais plausível para o problema.

Como é difícil ter-se certeza sobre a causa, quando não há uma situação anterior em que o problema não existia para comparação e identificação das mudanças, a hipótese b foi considerada pelo grupo como sendo, se não a

única causa para a existência do problema, pelo menos a mais importante.

Após esta análise, pareceu óbvio a alguns gerentes que a causa só poderia ser esta, como alguém já havia "projetizado" no início do processo. Entretanto todos concordaram que uma das causas defendidas anteriormente com ênfase, demonstrou-se totalmente sem fundamento. A suposição era que a clientela não comparecia porque os treinamentos eram excessivamente centrados nas ciências comportamentais.

Na etapa de identificação dos problemas de desempenho humano, alguém do grupo lembrou que durante a elaboração dos projetos havia-se previsto a determinação de uma estratégia de marketing para cada projeto. Discutindo-se as razões de porquê estas estratégias não haviam sido elaboradas, duas foram identificadas:

- a) Esta tarefa havia sido delegada à Assessoria de Marketing da FUCAT e a resposta não havia sido satisfatória ao coordenador e nem aos gerentes; e
- b) Embora esta assessoria não houvesse correspondido, os gerentes nada fizeram para suprir a falta das estratégias.

A primeira razão, por envolver um órgão fora do controle do PRODESC e por ser reconhecida a incapacidade da Assessoria de Marketing, devido aos seus escassos recursos e enormes responsabilidades, de proporcionar resposta satisfatória a curto prazo foi abandonada.

Deste modo, aprofundou-se o estudo da segunda razão apontada, diagnosticando:

- O comportamento "definir estratégia de marketing para seu projeto" não é considerado como fazendo parte do rol de comportamentos exigidos de um gerente, por

que este comportamento, embora as vezes solicitado, nunca foi realmente cobrado; e

- Mesmo que a Assessoria de Marketing da FUCAT forneça uma estratégia, a ação do gerente fica muito limitada se ele não participar ativamente desta definição.

Neste caso então, a diferença entre o comportamento exigido e o comportamento apresentado se dava na Assessoria de Marketing e não nas Gerências.

6.4. Identificação das Necessidades de Treinamento

Conforme já foi dito anteriormente, a hipótese de tentar alterar o comportamento da Assessoria, foi descartada pelo grupo considerando a pequena possibilidade de sucesso a curto prazo. Preferiu-se trazer o problema para o controle do PRODESC definindo que a partir desta data compete a cada gerente elaborar uma estratégia de marketing para o seu projeto.

O método chegaria na fase "identificação das necessidades de treinamento" se no caso, daqui a 1 mês, fosse notado que algum projeto não definiu sua estratégia.

Entretanto, esta espera foi eliminada quando alguém do grupo perguntou quem sabia elaborar uma estratégia de marketing. Concluiu-se que embora os gerentes possuissem noções de marketing enfrentariam muitas dificuldades para concretizar tal empreendimento.

Deste modo, diagnosticou-se como necessário que o coordenador e os gerentes participassem de um treinamento de marketing que possibilitasse a elaboração de uma estratégia de marketing para projetos de treinamento.

É importante destacar que embora o problema, em princípio só atingisse o PROINDÚSTRIA, também os demais projetos tinham alguns treinamentos com número de participantes reduzidos. O que ocasionava a maior atenção ao PROINDÚSTRIA é o fato de que ele é responsável por 50% da receita do programa.

O produto final do trabalho realizado pelo grupo foi caracterizado como:

- o coordenador do programa e os gerentes de projetos devem participar de treinamentos que lhes proporcionem os conceitos fundamentais de marketing até um nível que lhes permita a definição de estratégias de marketing para projetos de treinamento.

Note-se que nesta etapa não foi necessário o envolvimento de um especialista em desenvolvimento de recursos humanos, já que os executivos que analisaram o problema são especialistas nesta área.

CAPÍTULO VII

7. CONCLUSÃO

Neste capítulo são apresentadas as conclusões do estudo, as limitações do instrumento e as sugestões para novos estudos.

7.1. Conclusões do Estudo

Nesta conclusão são apresentados dois pontos que julga-se mereçam destaque ao final deste trabalho.

O primeiro ponto refere-se a bibliografia brasileira a respeito do assunto. O tema levantamento de necessidades de treinamento ainda sensibiliza pouco os estudiosos da área de desenvolvimento de recursos humanos. Nos estudos em que o assunto é abordado, via de regra, ou é apresentado em nível de superficialidade que pouco ajuda a quem consulta, ou refere-se especificamente ao levantamento de necessidades de treinamento de pessoal situado bem na base da pirâmide hierárquica da organização.

O segundo ponto relevante diz respeito as dificuldades que o tema apresenta. Partindo deste estudo conclui-se que levantar necessidades de treinamento de executivos realmente não é das tarefas mais fáceis. São inúmeras as variáveis que interferem no processo, bem como vários os pontos onde qualquer modelo pode ter diminuída a sua eficácia.

Finalizando, tem-se consciência que este trabalho é apenas mais um passo na longa caminhada da solução do pro

blema. Acredita-se que cedo ou tarde este assunto será abordado com maior consistência pelos autores nacionais, já que indiscutivelmente o sucesso ou fracasso a longo prazo de qualquer organização social está irremediavelmente ligado a qualificação de seus recursos humanos.

7.2. Limitações do Instrumento Proposto

A primeira limitação que se pode atribuir ao instrumento reside no próprio processo participativo que o caracteriza. Provavelmente o analista terá dificuldades de aplicá-lo em organizações de cultura autoritária rígida. Esta limitação pode ser amenizada investindo-se em obter maior comprometimento com o processo por parte da cúpula da organização.

Outra limitação identificada refere-se ao prognóstico de necessidades de treinamento. O instrumento não foi desenvolvido para identificar as futuras necessidades de treinamento.

Pondera-se entretanto que se organização ativer-se à análise de possíveis problemas futuros, o instrumento, com pequenas adaptações, também será aplicável.

7.3. Sugestões para Novos Estudos

Para novos estudos nesta área, praticamente inexplorada, sugere-se:

- Desenvolvimento de instrumentos mais adequados a organizações de cultura autoritária;
- Desenvolvimento de modelos de treinamento de executivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

01. ARGYRIS, Chris. A integração indivíduo-organização. São Paulo, Atlas, 1975. 346 p.
02. BARNARD, Chester I. As funções do executivo. São Paulo, Atlas, 1971. 322 p.
03. BASS, Bernard M. e VAUGHAN, James A. O aprendizado e o treinamento na indústria. São Paulo, Atlas, 1972. 188 p.
04. BECKHARD, Richard. Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos. São Paulo, Edgard Blücher, 1972. 134 p.
05. BENNIS, Warren G. Organizações em mudança. São Paulo, Atlas, 1976. 213 p.
06. BERGAMINI, Cecília W. Avaliação de desempenho humano na empresa. 2 ed. São Paulo, Atlas, 1973. 206 p.
07. BLAKE, Robert R. e MOUTON, Jane S. A estruturação de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional do tipo grid. 2 ed. São Paulo, Edgard Blücher, 1976. 126 p.
08. BLAKE, Robert R. e MOUTON, Jane S. Crítica. Rio de Janeiro, Incisa, 1976. 24 p.
09. CARTWRIGHT, Dorwin e ZANDER, Alvin. Dinâmica de grupo. 4 ed. São Paulo, Universidade de São Paulo, 1975. 2v.
10. DAVIES, Ivor K. A organização do treinamento. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976. 145 p.
11. DRUCKER, Peter F. Administração; tarefas, responsabilidades, práticas. São Paulo, Pioneira, 1975. 3v.
12. DRUCKER, Peter F. O gerente eficaz. Rio de Janeiro, Zahar, 1978. 184 p.

13. ETZIONI, Amitai. Organizações modernas. 4 ed. São Paulo, Pioneira, 1974. 190 p.
14. FERREIRA, Paulo Pinto. Administração de pessoal; relações industriais. 4 ed. São Paulo, Atlas, 1977. 346 p.
15. FERREIRA, Paulo Pinto. Treinamento de pessoal; a técnico-pedagogia do treinamento. 2 ed. São Paulo, Atlas, 1977. 262 p.
16. FREIRE, Paulo. Ação cultural para a liberdade e outros escritos. 2 ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1977. 149 p.
17. HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para administradores de empresas. 2 ed. São Paulo, Universidade de São Paulo, 1974. 254 p.
18. JENNINGS, E. E. O executivo; autocrata, burocrata, democrata. São Paulo, Pioneira, 1972. 213 p.
19. KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. Psicologia social das organizações. 2 ed. São Paulo, Atlas, 1975. 551 p.
20. KEPNER, Charles H. e TREGOE, Benjamin B. O administrador racional. 2 ed. São Paulo, Atlas, 1976. 238 p.
21. KLEIN, Josephine. O estudo de grupos. Rio de Janeiro, Zahar, 1972. 209 p.
22. KOONTZ, Harold. Avaliação de executivos. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1974. 196 p.
23. LAWRENCE, Paul R. e LORSCH, Jay W. O desenvolvimento de organizações; diagnóstico e ação. São Paulo, Edgard B. Blücher, 1972. 112 p.
24. LODI, João Bosco. Desenvolvimento de executivos; a experiência brasileira. São Paulo, Pioneira, 1968. 229 p.
25. MCGEHEE, William e THAYER, Paul. Training; adiestramiento y formación profesional. Madrid, River, 1962.

26. MOTTA, Fernando C. P. Teoria geral da administração; uma introdução. 5 ed. São Paulo, Pioneira, 1976. 213 p.
27. NASCIMENTO, Kleber. O executivo na organização; papéis e funções essenciais. Rio de Janeiro, Incisa, 1975. 80 p.
28. OLIVEIRA, Marco A. G. Análise e solução de problemas de desempenho na empresa; o método aspd. São Paulo, Atlas, 1977. 116 p.
29. PERROW, Charles. Análise organizacional; um enfoque sociológico. São Paulo, Atlas, 1972. 225 p.
30. RAMALHO, Neuton C. O fator humano na empresa; aspectos técnicos, psicossociais e gerenciais. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1977. 156 p.
31. SANTOS, Oswaldo de Barros. Orientação e desenvolvimento do potencial humano. São Paulo, Pioneira, 1978. 191 p.
32. SCHEIN, Edgar H. Consultoria de procedimentos; seu papel no desenvolvimento organizacional. 2 ed. São Paulo, Edgard Blücher, 1975. 155 p.
33. SINGER, Edwin J. e RAMSDEN, John. Desenvolva o potencial humano de sua empresa. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1974. 189 p.
34. WEISSELBERG, Robert C. e COWLEY, Joseph G. As muitas estratégias do executivo; um guia de cabeceira para decisões científicas. São Paulo, Pioneira, 1977. 263 p.

A N E X O 1

QUESTIONÁRIOS EMPREGADOS
NA PESQUISA DE CAMPO

2. Os resultados da aplicação desta metodologia estão lhe satisfazendo?

Sím

Não

Porque?

3. Pretende desenvolver ou adquirir outras formas de LNT para executivos?

Desenvolver

Sím

Não

Adquirir

Sím

Não

4. Na sua opinião, a eficiência de uma metodologia de LNT depende especialmente de quais variáveis?

a) _____

b) _____ ESTA PERGUNTA NÃO NECESSITA SER RESPONDI

c) _____ DA, DEVIDO AO FATO DE TER SIDO MELHOR

d) _____ ESPECIFICADA NO 2º QUESTIONÁRIO.

e) _____

f) _____

5. Organize as variáveis acima por ordem de importância (prioridades)

- 1º) _____
2º) _____ ESTA PERGUNTA NÃO NECESSITA SER RESPON-
3º) _____ DIDA, DEVIDO AO FATO DE TER SIDO MELHOR _____
4º) _____ ESPECIFICADA NO 2º QUESTIONÁRIO _____
5º) _____
6º) _____

6. Indique os pontos fortes da metodologia de LNT da Setor Consultores, repassada pelo PRODESC:

7. Indique os pontos fracos da metodologia acima referida:

8. Indique os pontos fortes da metodologia de LNT do SENAI, quando adaptada para executivos:

9. Indique os pontos fracos de metodologia adaptada acima referida:

10. Indique os pontos fortes e fracos de outras metodologias de LNT de executivos que utilize ou conheça:

2º QUESTIONÁRIO

Remeter para:

CLÁUDIO PORTO DA ROSA

FUCAT - PRODESC

Rua Esteves Júnior, 14

Cx.P. D-100 - 88.000 - Fpolis

1. Suponha que você foi convidado a analisar um metodologia de Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) de executivos. Foi-lhe solicitado um parecer a respeito da conveniência de aplicá-la ou não na sua empresa.

Quais seriam os pontos da metodologia que você analisaria? A título de exemplo, colocamos 2 deles: liste os demais pontos que você analisaria?

- a) Custo do material necessário ao levantamento.
 b) Tempo decorrido entre o início do processo e o resultado.
 c) _____
 d) _____
 e) _____
 f) _____
 g) _____
 h) _____
 i) _____
 j) _____
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

2. Organize as variáveis acima por ordem de importância (prioridades):

1º) _____

2º) _____

3º) _____

4º) _____

5º) _____

6º) _____

7º) _____
