

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD-ADM)
ESTÁGIO FINAL EM RECURSOS HUMANOS - ADM 01199**

Hortência Brock

**NECESSIDADES DE TREINAMENTO E ALINHAMENTO
ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NUMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO**

**Porto alegre
2006**

Hortência Brock

**NECESSIDADES DE TREINAMENTO E ALINHAMENTO
ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NUMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial
para obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

**Orientadora: Profa. Carmem Ligia Iochins
Grisci**

Porto Alegre

2006

Hortência Brock

**NECESSIDADES DE TREINAMENTO E ALINHAMENTO
ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NUMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial
para obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Valmíria Carolina Piccinini – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Orientadora - Profa. Dra. Carmem L. I. Grisci – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, à direção da Fundação Escola Técnica Liberato Salzano Vieira da Cunha, em especial ao Sr. Hélio Brochier, atual diretor de recursos humanos, pela oportunidade de realização deste trabalho. Agradeço também a todos os meus colegas da Fundação que gentilmente contribuíram para a realização desta pesquisa.

À minha orientadora Profa. Dra. Carmem Grisci, muito obrigada por ter compartilhado comigo uma pequena parte dos seus conhecimentos, também agradeço pelo sorriso com que sempre me recebeu dando-me força e confiança para ir em frente, certamente levarei comigo o exemplo de profissional que você é.

Às minhas colegas e amigas, Daniele, Gabriela e Karine, por terem sido grandes companheiras neste último ano de faculdade e com quem dividi muitas de minhas dúvidas, angústias e, claro, muitos momentos de descontração e alegria.

À minha querida amiga Camila, que me auxiliou na escolha pela ênfase em recursos humanos, muito obrigada por todos estes anos de companheirismo e pela certeza de que a nossa amizade transcenderá a faculdade.

Enfim, muito obrigada a todos que, de alguma forma, contribuíram para que este trabalho se concretizasse.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo principal o levantamento das necessidades de treinamento dos funcionários da Fundação Escola Técnica Liberato Salzano Vieira da Cunha visando o futuro alinhamento estratégico organizacional. O estudo foi desenvolvido em quatro etapas: a primeira apresenta a percepção dos funcionários sobre a sua qualificação para o trabalho e sobre as práticas de T&D da instituição; a segunda apresenta as considerações do gestor acerca da análise dos funcionários; a terceira apresenta um histórico das práticas de T&D da instituição; a quarta etapa apresenta sugestões de temas para os futuros programas de treinamento. Para a coleta de dados com os funcionários foi utilizado um questionário e com o gestor entrevista semi-estruturada. A pesquisadora também fez uso de observação. A análise demonstrou que a instituição não possui prática de T&D adequadas às necessidades e, para que seja possível alcançar o objetivo de alinhamento estratégico proposto pelos gestores, é necessário formular um plano de treinamento e desenvolvimento que priorize as deficiências que envolvem as tarefas diárias dos trabalhadores e, logo em seguida, priorizar questões comportamentais.

Palavras-chave: treinamento e desenvolvimento organizacional; necessidades de treinamento; qualificação profissional; políticas de T&D.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Características da gestão de RH.....	29
Figura 1 – Sistemática de T&D.....	35
Figura 2 – Diagnóstico de necessidades de treinamento.....	39
Gráfico 1 – Número de funcionários por cargo.....	45
Gráfico 2 – Número de funcionários por sexo.....	46
Gráfico 3 – Número de funcionários por tempo de serviço.....	46
Gráfico 4 – Número de funcionários por idade.....	46
Gráfico 5 – Funcionários que exercem função de chefia.....	47
Gráfico 6 – Ambiente físico no local de trabalho.....	53
Gráfico 7 – Tecnologia utilizada.....	54
Gráfico 8 – Recursos disponíveis.....	56
Gráfico 9 – Percepção acerca da coerência entre visão, missão e princípios com as práticas organizacionais.....	57
Gráfico 10 – Percepção acerca da coerência entre visão, missão e princípios com as práticas individuais.....	58
Gráfico 11 – Comunicação entre direção e funcionários.....	59
Gráfico 12 – Comunicação entre funcionários.....	61
Gráfico 13 – Percepção dos funcionários quanto à opinião dos alunos em relação ao trabalho por eles realizado.....	62
Gráfico 14 – Percepção dos funcionários quanto à opinião dos pais dos alunos em relação ao trabalho por eles realizado.....	63
Gráfico 15 – Percepção quanto à qualidade do trabalho realizado pelos funcionários.....	64

Gráfico 16 – Percepção quanto ao comprometimento dos funcionários.....	65
Gráfico 17 – Percepção sobre a qualificação pessoal.....	66
Gráfico 18 – Percepção quanto a qualificação pessoal dos funcionários por tempo de serviço.....	67
Gráfico 19 - Percepção quanto à qualificação pessoal dos funcionários por idade.....	68
Gráfico 20 – Percepção quanto à qualificação do superior hierárquico.....	69
Gráfico 21 – Última participação em treinamento.....	71
Gráfico 22 – Última participação em treinamento dos funcionários com até 15 anos de tempo de serviço e com mais de 20 anos de tempo de serviço.....	72
Gráfico 23 – Percepção dos funcionários quanto a sua necessidade de treinamento.....	74
Gráfico 24 – Percepção dos funcionários com menos de 15 e mais de 20 anos de tempo de serviço quanto a sua necessidade de treinamento.....	75
Gráfico 25 – Percepção das chefias quanto à necessidade de treinar seus subordinados.....	77
Gráfico 26 – Percepção dos funcionários quanto à preocupação da instituição com qualificação.....	79
Gráfico 27 – Percepção dos funcionários quanto à qualidade dos cursos e treinamentos oferecidos pela instituição.....	80
Gráfico 28 – Apresentação de <i>feedback</i> aos funcionários após cursos ou treinamentos.....	81
Gráfico 29 – Melhor turno para a realização de treinamento, em termos de aprendizagem, na opinião dos funcionários.....	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Motivação para trabalhar na Fundação Liberato.....	51
Tabela 2 – Dificuldades dos funcionários na realização de suas tarefas.....	73
Tabela 3 – Temática dos cursos e treinamentos sugeridos pelos funcionários.....	76
Tabela 4 – Tipos de treinamentos preferidos pelos funcionários na Fundação Liberato.....	84

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA	11
2 HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO	13
3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS	15
3.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	15
3.2 OBJETIVOS	16
3.2.1 Objetivo Geral	16
3.2.2 Objetivos Específicos	17
4 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS	18
4.1 TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO.....	19
4.1.1 Os reflexos da globalização no mundo do trabalho	20
4.1.2 Conseqüências humanas	21
4.1.3 O medo acerca das mudanças	23
4.2 GESTÃO DE PESSOAS COMO PARCEIRO ESTRATÉGICO	26
4.2.1 Posicionamento da gestão de pessoas na nova visão estratégica.....	28
4.3 A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	31
4.3.1 Treinamento e desenvolvimento com aliado estratégico	32
4.3.2 Diagnóstico das necessidades de treinamento	36
4.3.2.1 Análise organizacional	37
4.3.2.2 Análise das operações e tarefas	37
4.3.2.3 Análise de recursos humanos	38
4.3.3 Formas de levantamento de necessidades de treinamento	39
4.3.4 Planejamento do treinamento	41
4.3.5 Execução do treinamento	41
4.3.6 Avaliação do treinamento	42
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44
5.1 MÉTODO.....	44
5.2 SUJEITOS.....	45
5.3 COLETA DE DADOS.....	47
5.4 ANÁLISE DOS DADOS	48

5.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	49
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	50
6.1 SITUAÇÃO ATUAL.....	50
6.1.1 Análise organizacional.....	51
6.1.1.1 Motivação.....	51
6.1.1.2 Ambiente físico.....	53
6.1.1.3 Tecnologia.....	54
6.1.1.4 Recursos disponíveis.....	55
6.1.1.5 Visão, missão e princípios X práticas organizacionais.....	57
6.1.1.6 Visão, missão e princípios X práticas individuais.....	58
6.1.1.7 Comunicação vertical.....	59
6.1.1.8 Comunicação horizontal.....	60
6.1.2 Qualidade do trabalho e qualificação dos funcionários.....	62
6.1.2.1 Percepção quanto ao público externo (alunos).....	62
6.1.2.2 Percepção quanto ao público externo (pais).....	63
6.1.2.3 Qualidade do trabalho.....	64
6.1.2.4 Comprometimento.....	65
6.1.2.5 Qualificação pessoal.....	66
6.1.2.6 Qualificação do superior hierárquico.....	69
6.1.2.7 Participação em treinamento.....	70
6.1.2.8 Dificuldades na execução do trabalho.....	73
6.1.2.9 Percepção quanto à necessidade de treinamento.....	74
6.1.2.10 Sugestões de treinamentos.....	76
6.1.2.11 Percepção das chefias quanto à necessidade de treinamento.....	77
6.1.3 As práticas de T&D.....	79
6.1.3.1 Preocupação com qualificação.....	79
6.1.3.2 Qualidade dos cursos e treinamentos.....	80
6.1.3.3 Feedback.....	81
6.1.3.4 Turno para treinamento.....	82
6.1.3.5 Tipo de treinamento.....	83
6.2 OLHAR DA GESTÃO A RESPEITO DOS RESULTADOS.....	84
6.2.1 Motivação.....	85
6.2.2 Ambiente Físico.....	85
6.2.3 Tecnologia.....	86
6.2.4 Recursos disponíveis.....	86
6.2.5 Visão, missão e princípios X práticas organizacionais e práticas individuais.....	87
6.2.6 Comunicação vertical e horizontal.....	88
6.2.7 Comprometimento.....	88
6.2.8 Qualificação pessoal.....	89
6.2.9 Qualificação do superior hierárquico.....	90
6.2.10 Última participação em treinamento.....	90
6.2.11 Necessidade de treinamento.....	91
6.2.12 Preocupação da instituição com a qualificação.....	91
6.3 A FUNDAÇÃO LIBERATO E AS POLÍTICAS DE T&D.....	92
6.4 SUGESTÕES PARA AS NOVAS PRÁTICAS DE T&D.....	93
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
REFERÊNCIAS.....	98
ANEXO A – QUESTIONÁRIO.....	101

1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

A exigência por qualidade nos últimos anos pode ser representada por uma curva exponencial crescente, tanto entre os consumidores, quando para produtores e prestadores de serviço. Se antigamente a baixa oferta de determinados produtos e serviços estava atrelada à aceitação de qualidade duvidosa, hoje em dia, o desenvolvimento da economia, a globalização e a mídia tornaram essa realidade bastante diferente. Os consumidores estão cada vez mais conscientes e exigentes, e as organizações adaptam-se a esta nova realidade para manterem-se competitivas.

A busca pela qualidade, em qualquer negócio, passa por políticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, pois os trabalhadores são os responsáveis diretos pelos bens produzidos, e quando o bem se trata de um serviço, a qualidade se relaciona com o trabalhador ainda mais intimamente.

A maioria das instituições públicas é voltada para a prestação de serviço à população. Esta, por sua vez, exige dos servidores a mesma (se não maior) qualidade que esperam de organizações privadas, afinal, é o seu dinheiro que sustenta tais instituições. No entanto, a realidade das organizações públicas difere muito das privadas, principalmente no que tange o quesito investimento para melhorias.

A Fundação Escola Técnica Liberato Salzano Vieira da Cunha – a partir de agora denominada Fundação Liberato – faz parte do time de instituições públicas que sofrem com problemas de investimento por parte do governo. Porém, a atual direção pretende amenizar o quadro de rescisão econômica do Estado e melhorar a qualidade do trabalho realizado através da implantação do planejamento estratégico organizacional, promovendo o alinhamento de todas as áreas, profissionalizando a gestão e otimizando os recursos.

Contudo, para a concretização dos objetivos institucionais é fundamental que os servidores tenham capacitação adequada para realizarem suas atribuições com eficiência, pois a qualidade do trabalho está atrelada a três pontos chaves: às ferramentas disponíveis, ao conhecimento que o trabalhador tem a respeito da tarefa e às habilidades que este possui,

sendo estes dois últimos passíveis de desenvolvimento através de treinamento.

Diante do cenário apresentado, a proposta inicial deste trabalho era elaborar um plano de práticas de T&D que auxiliassem no alinhamento estratégico organizacional, no entanto, ao longo da pesquisa, tal proposta não mostrou-se pertinente devido ao histórico organizacional no que tange as práticas de T&D. As ações neste sentido sempre foram isoladas, nunca houve um plano de práticas integradas e os investimentos sempre foram muito reduzidos. Os funcionários também demonstraram não perceber a importância da renovação constante de conhecimentos. Devida tal situação, houve a necessidade de adequar a abrangência da pesquisa à realidade institucional, o que constituiu um grande aprendizado para a pesquisadora relativo à adequação da proposta de pesquisa ao local de sua realização.

Sendo assim, através deste trabalho, pretende-se apontar as principais deficiências de treinamento dos profissionais da Fundação Liberato, buscando levantar junto aos funcionários qual a sua percepção acerca da sua qualificação profissional, quais as dificuldades por eles enfrentadas no desempenho de suas tarefas diárias e que tipo de qualificação poderia colaborar para maior eficiência e qualidade do trabalho.

Espera-se ajudar a instituição na elaboração de uma política de T&D adequada às necessidades organizacionais e, principalmente, que colabore para a solução das principais problemas de qualificação. Tal estudo deverá dar condição à pesquisadora, aos gestores da organização e ao leitor de identificar quais as necessidades de treinamento dos funcionários da Fundação Escola Técnica Liberato Salzano Vieira da Cunha visando prepará-los para um futuro alinhamento estratégico.

2 HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO

A Fundação Escola Técnica Liberato Salzano Vieira da Cunha está situada em Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, é uma escola voltada à educação profissional de nível técnico, sendo os cursos diurnos articulados com o ensino médio e os cursos noturnos dirigidos a alunos que já concluíram o ensino médio e desejam obter formação técnica. No diurno são oferecidos os cursos Técnico de Química, Eletrotécnica, Mecânica e Eletrônica. No noturno são oferecidos os mesmo cursos do diurno e ainda os cursos de Segurança do Trabalho e Técnico Automotivo.

A Fundação Liberato iniciou suas atividades no ano de 1967 com o Curso Técnico de Química, em 1970 expandiu-se passando a oferecer também os cursos Técnico de Eletrotécnica e Mecânica. Em 1985 inaugurou o Curso Técnico de Eletrônica, em 1991 o Curso Técnico de Segurança do Trabalho e, em 1998, em uma parceria com a empresa General Motors do Brasil e com as concessionárias Chevrolet do Rio Grande do Sul, iniciou o Curso de Extensão em Mecânica Automotiva o qual, em 2003, passou a se chamar Curso Técnico Automotivo. A criação de novos cursos sempre esteve baseada nas necessidades do mercado e na demanda por profissionais, principalmente, na região do Vale dos Sinos.

Atualmente, estão matriculados cerca de 3.000 alunos provindos de mais de 50 municípios do Rio Grande do Sul. Formam-se anualmente na instituição cerca de 400 técnicos cuja grande maioria é empregada pelas indústrias da região.

A instituição é bastante conhecida e respeitada no seu ramo de atuação e tem visibilidade internacional, anualmente, promove uma feira de ciência e tecnologia da qual já participaram escolas da Europa, África e de toda a América. Os projetos aqui premiados também participaram de feiras internacionais realizadas em diversos países destes continentes.

Contando, atualmente, com um total de 365 colaboradores, sendo destes 263 servidores da própria instituição, 36 funcionários terceirizados e 66 estagiários, a Fundação Liberato é uma fundação pública de direito privado. Por esta característica, tem liberdade para a cobrança de mensalidade dos alunos, no entanto, todos têm a mensalidade ajustada

conforme a renda familiar de acordo com o regulamento de bolsa educacional vigente. Com a receita das mensalidades são custeadas todas as despesas da organização, com exceção da folha de pagamento dos servidores e os encargos sociais desta os quais são custeados pelo governo do Estado. Sendo assim, a receita arrecadada é fundamental para o funcionamento da instituição e para a manutenção da qualidade do ensino.

Pensando em aperfeiçoar as estratégias de gestão e em otimizar os recursos, a atual direção, eleita pela comunidade escolar (composta por servidores, alunos e pais de alunos), cujo período de gestão é 2006-2008, está engajada na implantação do Planejamento Estratégico. No primeiro semestre deste ano, foram definidos a visão, a missão e os princípios institucionais os quais são definidos a seguir:

- Visão – ser referência como instituição pública de excelência na educação profissional;
- Missão – promover a formação integral de profissionais comprometidos com as exigências do seu tempo;
- Princípios – ética, comprometimento, disciplina, busca da excelência, desenvolvimento sustentável, valorização do ser humano e responsabilidade.

Pretende-se, até o final de 2006, estar com o Planejamento Estratégico concluído para que em 2007 sejam enfatizados os trabalhos para atingir o alinhamento estratégico organizacional.

Com qualidade bastante superior às escolas estaduais convencionais, o número de inscritos na prova de classificação para ingresso na Fundação Liberato cresce a cada ano. Corresponder às expectativas dos alunos que optam pela escola e às expectativas do mercado de trabalho no que tange a qualidade dos técnicos tem sido a maior preocupação da instituição há décadas. Buscando uma qualidade de ensino cada vez melhor, os gestores querem a profissionalização da administração, o que se concretizará pela implantação do Planejamento Estratégico.

3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS

3.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

A Fundação Liberato é uma instituição cuja atividade principal está voltada à prestação de serviços educacionais, sendo assim, os recursos humanos são o que há de mais valioso, pois é deles que depende a qualidade do serviço prestado em quase sua totalidade.

Apesar do reconhecimento pelo ensino de qualidade que oferece, a instituição apresenta deficiência no treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos. Não existe qualquer planejamento a respeito de uma política de T&D, o que é uma característica das empresas que ainda não possuem uma visão estratégica sobre o departamento de RH. Como a grande maioria dos órgãos e instituições públicas, a rotatividade da mão-de-obra é muito baixa, 85% dos 65 funcionários e 60% dos 198 professores estão a mais de 15 anos na casa. Este fator, segundo o atual diretor de recursos humanos, pode e deve ser ponto forte para o crescimento organizacional a longo prazo, mas, para tanto, é preciso que seja desenvolvido um trabalho adequado no que tange a atualização e qualificação profissional.

É importante relatar que na Fundação Liberato, culturalmente, existe uma divisão dos servidores onde aqueles que trabalham diretamente com os alunos e desenvolvem atividades pedagógicas são chamados de professores e o restante dos servidores que trabalham com atividades administrativas são chamados de funcionários. Esta divisão existe não apenas pelas diferenças das atividades inerentes aos cargos, mas também por estes cargos pertencerem a classes sindicais distintas.

Este trabalho buscou elaborar um levantamento de necessidades de treinamento dos funcionários da Fundação Liberato visando ao futuro alinhamento estratégico organizacional, pois existem problemas muito básicos relacionados ao trabalho administrativo como, por exemplo, dificuldade para lidar com a informática e problemas de qualificação para o

atendimento ao público. As principais deficiências em treinamento e desenvolvimento estão entre os funcionários pois a sua grande maioria jamais participou de qualquer tipo de atualização, curso ou palestra que não fossem oferecidos pela própria instituição, também, porque estes treinamentos oferecidos não costumam ocorrer com frequência e conteúdo adequados.

O papel da administração de recursos humanos na qualificação dos trabalhadores é muito importante para o alcance do alinhamento estratégico. No entanto, o histórico organizacional é de uma administração de RH extremamente operacional, preocupada com problemas emergenciais e atrelada a uma visão de curtíssimo prazo. Não existe um programa de Treinamento e Desenvolvimento de qualidade, apenas treinamentos para minimizar deficiências. A cultura organizacional não é de compartilhamento do conhecimento e as lideranças não recebem orientação para o desenvolvimento de competências essenciais.

O gestor de recursos humanos acredita que muitos problemas relativos à qualificação podem ser sanados utilizando os recursos internos. Existem várias pessoas bem qualificadas e até mesmo com conhecimentos em algumas áreas específicas que poderiam auxiliar na qualificação dos profissionais. Mas para a realização de um trabalho eficaz, há a necessidade de determinar quais as deficiências mais urgentes a serem sanadas, quais as capacidades a serem desenvolvidas e quais as principais necessidades percebidas pelos funcionários, de onde surge a oportunidade para o desenvolvimento desde trabalho.

3.2 OBJETIVOS

3.2.1 Objetivo Geral

Verificar as necessidades de treinamento dos funcionários da Fundação Escola Técnica Liberato Salzano Vieira da Cunha visando à implementação do alinhamento estratégico organizacional.

3.2.2 Objetivos Específicos

- a) verificar a opinião dos funcionários da instituição sobre a sua qualificação profissional e de seus colegas;
- b) verificar a opinião dos funcionários sobre as práticas de T&D adotadas pela instituição até o momento;
- c) apresentar a análise do diretor de recursos humanos acerca das opiniões dos funcionários sobre a qualificação pessoal, a qualificação dos colegas e sobre as práticas de T&D;
- d) apontar possíveis falhas nos programas de treinamento adotados até o momento;
- e) propor as principais temáticas a serem trabalhadas nos futuros programas de treinamento conforme consolidação das necessidades organizacionais.

4 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

O capitalismo moderno há tempo vem transformando as organizações. As exigências do mercado aumentaram, os concorrentes são cada vez em maior número e mais qualificados, as relações com os trabalhadores tornaram-se mais complexas e novas ferramentas e modismos para gerir as empresas “do futuro” são lançados.

Obviamente, já existem organizações bastante adaptadas a essa nova realidade e que estão colhendo os frutos do novo capitalismo. No entanto, a grande maioria das empresas ainda se questiona sobre o caminho que deve seguir, que escolhas devem fazer e como devem liderar o processo de mudanças. Muito provavelmente, estas empresas passaram a questionar sua gestão apenas quando começaram a sentir nos resultados financeiros os reflexos do seu descompasso com o atual mundo *business*.

Atualmente, fala-se muito em globalização, flexibilidade, alinhamento estratégico, capital intelectual como sendo o caminho para a ascensão dos negócios, porém para se apropriar destes conceitos de forma adequada e fazê-los resultar em sucesso a longo prazo, os gestores precisam conhecer a fundo as suas conseqüências e entender de que modo elas influirão na organização em que atuam.

Assim sendo, as considerações teóricas deste trabalho tem como objetivo dar suporte às análises acerca das necessidades de treinamento na instituição estudada tendo como pano de fundo as novas relações de trabalho, novas tendências de mercado e a visão estratégica organizacional.

4.1 TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO

A relação das organizações com a sociedade é algo que se desenvolve e se torna mais complexa a cada dia. Uma organização constitui diferentes elos com os diferentes membros da sociedade que compõem a sua teia vital. Pode-se citar o Estado, investidores, clientes, fornecedores e trabalhadores como elementos extremamente importantes para as atividades organizacionais.

Ao longo da história do desenvolvimento industrial, muitas transformações já ocorreram no sistema de produção e nas relações que compõem o complexo mundo do trabalho. Desde as antigas manufaturas, passando pelas máquinas a vapor, pelas primeiras esteiras de linhas de montagens até chegar às fábricas automatizadas e informatizadas, o trabalho e os trabalhadores sofreram - e ainda sofrem - diversas mudanças. No entanto, estas mudanças nunca ocorreram de forma tão rápida e drástica como nas últimas décadas.

O contexto político, social e econômico torna-se a cada dia mais complexo e dinâmico. Sobreviver a este novo modelo capitalista é um desafio não apenas para a massa trabalhadora mas também para as próprias organizações que ainda hoje dependem do dueto capital e trabalho. Compreender a composição deste cenário se faz necessário para todos aqueles que participam do mundo organizacional tanto na posição de Estado, investidor, cliente, fornecedor ou trabalhador, pois as conseqüências oriundas destas relações serão sentidas por todos.

Essa seção visa o entendimento das novas condições do mundo do trabalho, apoiando-se principalmente nos estudos de Bauman e Sennett, os quais pesquisam o rumo e as conseqüências humanas da transformação do trabalho sobre a ótica daqueles que mais sofrem as conseqüências da era da globalização: os trabalhadores.

4.1.1 Os reflexos da globalização no mundo do trabalho

Apesar de ser considerada um fenômeno dos tempos modernos, a globalização já se instalou em nossas vidas de forma intensa. Muitos dos que têm acesso à educação e informação, se questionados, provavelmente conseguiriam descrever, mesmo que de forma bastante simplista e popular, do que se trata este fenômeno. Todos de alguma forma são atingidos pelas conseqüências da globalização, ela está em toda parte, seus braços crescem e se reproduzem a cada dia, e não ser alcançado por algum deles é algo inevitável.

[...]”globalização” é o destino irremediável do mundo, um processo irreversível; é também um processo que nos afeta a todos na mesma medida e da mesma maneira. Estamos todos sendo “globalizados” – e isso significa basicamente o mesmo para todos (BAUMAN, 1999, p. 7).

Mas se todos estamos sendo envolvidos pela globalização, cabe a todos procurarmos entender o real significado dela em nossas vidas. Ela está presente nos aspectos mais relevantes da vida em sociedade e exerce uma força enorme nos valores e identidade sociais. Ainda Bauman, o sentido atual de globalização reporta à idéia de perda da unidade centralizadora e propõe uma desordem social econômica global.

O significado mais profundo transmitido pela idéia da globalização é o do caráter indeterminado, indisciplinado e de autopropulsão dos assuntos mundiais: a ausência de um centro, de um painel de controle, de uma comissão diretora, de um gabinete administrativo. A globalização é a nova “desordem mundial” de Jowitt com um outro nome (BAUMAN, 1999, p. 67).

Bastante interessante para as organizações foi a mobilidade de capital proporcionada pela globalização. Tornou-se muito mais fácil para as empresas solucionar conflitos referentes à localidade onde está inserida. “O capital pode se mudar para locais mais pacíficos se o compromisso com a ‘alteridade’ exigir uma aplicação dispendiosa da força ou negociações cansativas. Não há necessidade de se comprometer se basta evitar” (BAUMAN, 1999, p. 18).

Isso significa que os demais agentes da rede de negócio de uma organização ficam desprotegidos, uma vez que a organização terá sempre a última palavra em qualquer negociação, pois no caso desta se sentir insatisfeita, não existe barreiras que a impeça de mudar-se para uma sociedade mais sensível às suas exigências.

Livrar-se da responsabilidade pelas conseqüências é o ganho mais cobiçado e ansiado que a nova mobilidade propicia ao capital sem amarras locais, que flutua livremente. Os custos de se arcar com as conseqüências não precisam agora ser contabilizados no cálculo da “eficácia” do investimento (BAUMAN, 1999, p. 16 e 17).

Bauman alerta para o interesse das organizações em Estados enfraquecidos:

Estados fracos podem ser facilmente reduzidos ao (útil) papel de distritos policiais locais que garantem o nível médio de ordem necessário para a realização de negócios, mas não precisam ser temidos como freios efetivos à liberdade das empresas (BAUMAN, 1999, p. 76).

Sennett, por sua vez, coloca que a geração de riqueza nos locais subdesenvolvidos do planeta acontece em virtude do enfraquecimento das formas centralizadoras de controle.

[...] o último meio século tem dado lugar a um inédito grau de criação de riqueza, tanto no Norte global quanto na Ásia e na América Latina, uma geração de nova riqueza profundamente vinculada ao dismantelamento de burocracias governamentais e corporativas fixas (SENNETT, 2006, p.12).

A globalização abre as portas do mundo para o capitalismo, permite que as empresas se expandam buscando novos mercados de consumo e de mão-de-obra, buscam locais que ofereçam as melhores combinações dos recursos necessários para a atividade econômica. Entretanto, as conseqüências nas sociedades onde as empresas se instalam não são tão positivas quanto as razões que as levam a se instalarem naquela região.

4.1.2 Conseqüências humanas

A nova ordem econômica mundial tem ditado as regras para a participação e sobrevivência das organizações no capitalismo pós-moderno. Neste sentido, flexibilidade, mudança e curto prazo são a orientação atual. Mas qual seria o real significado dessas palavras na vida das pessoas? Têm elas o mesmo sentido para as organizações e para os trabalhadores?

Segundo Sennett (2003, p. 9), o “capitalismo flexível” ataca as formas rígidas de burocracias e a rotina, exige que os trabalhadores sejam ágeis, cada vez menos dependentes das leis e abertos a mudanças de curto prazo. Para o autor “essa nova ênfase na flexibilidade está mudando o próprio significado do trabalho, e também as palavras que empregamos para ele”.

Antigamente, o trabalhador podia pensar em formar uma carreira dentro da organização, ele tinha uma visão nítida do caminho de deveria seguir para alcançar seus objetivos e se sentia seguro em relação ao trabalho. Mas os tempos mudaram, quebra da

rotina, mudanças contínuas, flexibilidade de horários, produtividade e retorno rápido são algumas das exigências dos empregadores. E como se isso não bastasse, os trabalhadores convivem diariamente com a insegurança, pois as passagens pelas organizações estão cada vez mais curtas, embora dedicação e comprometimento façam parte dos discursos abundantes, parecem não mais serem valorizados frente à nítida preferência por uma “renovação” contínua da mão-de-obra.

As habilidades exigidas de um profissional do novo capitalismo conflitam com os valores familiares dos indivíduos, pois entre familiares as pessoas precisam criar laços fortes, precisam de rotina e disciplina para educar os filhos e, acima de tudo, precisam de segurança para o sustento e manutenção da estrutura familiar. Dar conta da contradição entre estas diferentes características é bastante conflitante.

Esse conflito entre família e trabalho impõe algumas questões sobre a própria experiência adulta. Como se podem buscar objetivos de longo prazo numa sociedade de curto prazo? Como se podem manter relações sociais duráveis? Como pode um ser humano desenvolver uma narrativa de identidade e história de vida numa sociedade composta de episódios e fragmentos?[...] O capitalismo de longo prazo corrói o caráter, sobre tudo aquelas qualidades de caráter que ligam os seres humanos uns aos outros e dão a cada um deles um senso de identidade sustentável (SENNETT, 2003, p. 27).

A flexibilização do trabalho também compreende um ponto de conflito entre as organizações e os trabalhadores. Ao contrário do que alguns estudiosos acreditam, a flexibilidade na economia atual não significa ser adaptável às mudanças como uma característica para alcançar a liberdade individual, mas sim, representa uma nova característica do poder das organizações sobre os indivíduos.

Em termos ideais, o comportamento humano flexível deve ter a mesma força tênsil: ser adaptável a circunstâncias variáveis, mas não quebrado por elas. A sociedade hoje busca meios de destruir os males da rotina como a criação de instituições mais flexíveis. As práticas de flexibilidade, porém, concentram-se mais nas forças que dobram as pessoas (SENNETT, 2003, p. 53).

Além de renovação da forma de exercer poder, o capitalismo flexível possui outro motivo forte de sua existência: a volatilidade da demanda do consumidor. Para poder se adaptar à demanda instável, as fábricas precisaram se desenvolver tanto estratégica quanto tecnologicamente.

A especialização flexível é importante para as organizações pois permite acompanhamento e poder de resposta adequados ao mercado. Ela abre espaço à entrada das novas tecnologias e exige rápidas tomadas de decisões, pois é o mercado que dita o ritmo da organização. “O ingrediente de mais forte sabor nesse novo processo produtivo é a disposição

de deixar que as mutantes demandas do mundo externo determinem a estrutura interna das instituições” (SENNETT, 2003, p. 60).

Esta posição das organizações diante do mercado provoca medo e insegurança nos trabalhadores, somando-a à automação das indústrias e ao medo de envelhecer e não ser mais considerado útil e qualificado para o trabalho tem-se as principais causas do sentimento de apreensão dos indivíduos quanto à sua futura posição no mercado de trabalho. O principal questionamento é se haverá espaço para máquinas e trabalhadores e se estes serão engolidos pela inutilidade da mão-de-obra gerada pelo desenvolvimento tecnológico.

4.1.3 O medo acerca das mudanças

Uma das primeiras aparições do “fantasma da inutilidade”, conforme expressão utilizada por Sennett (2006) para se referir ao medo dos trabalhadores de tornarem-se desnecessários devido às mudanças ocorridas no mundo do trabalho, ocorreu no desenvolvimento das cidades quando milhares de indivíduos largaram as localidades rurais e mudaram-se para as cidades em busca de emprego. No entanto, as fábricas não tinham condições de absorver toda a massa de imigrantes, além do mais, a mecanização diminua a cada dia a oferta de trabalho.

A melhora da qualidade do ensino chegou a criar esperança de que a mobilidade para cima seria uma realidade comum, no entanto, com o passar do tempo, percebeu-se que nem mesmo a educação poderia proporcionar uma melhora significativa no quadro, uma vez que não há colocação no mercado para todos.

Uma das verdadeiras conquistas da sociedade moderna consistiu em acabar com a oposição entre *mental* e de *massa*. [...] o sistema educacional gera grande quantidade de jovens formados, mas impossível de empregar, pelo menos nos terrenos para os quais foram treinados [...] especialmente nos setores de ponta (SENNETT, 2006, p. 83).

Assim, a condição econômica, social e política moderna criou uma massa de trabalhadores temerosos em relação ao seu futuro no novo mundo do trabalho. O fantasma da inutilidade passou a assombrá-los sobre três aspectos principais segundo Sennett (2006, p. 84): a oferta de mão-de-obra global, a automação e a gestão do envelhecimento.

Quanto à oferta de mão-de-obra, o medo está no fato de os países em desenvolvimento já possuírem um exército de mão-de-obra bastante qualificado e disposto a receber um salário bem inferior aos trabalhadores dos países desenvolvidos. Os empregadores migram para países onde, além de barata, a mão-de-obra é capacitada. Em seus países de origem, essas pessoas adquirem um *status* maior do que os trabalhadores dos países desenvolvidos mesmo recebendo salários menores, isso reflete na sua motivação e conseqüentemente, na qualidade do seu trabalho, o que se torna mais um atrativo para os empregadores. A globalização permite estas transferências dos países de primeiro mundo para os de segundo mundo, conforme Sennett:

A globalização designa, entre outras coisas, a percepção de que as fontes da energia humana estão sendo transferidas e que, em conseqüência, podem ficar de fora os que estão no mundo já desenvolvido (SENNETT, 2006, p. 87).

Outra importante força que configura o fantasma da inutilidade é a ameaça da automação. Os trabalhadores convivem com o medo de serem substituídos por máquinas já há bastante tempo. É doloroso para alguns profissionais pensarem que máquinas podem realizar tarefas complexas do seu trabalho com mais rapidez e qualidade e que aos seres humanos restam as atividades mais rotineiras.

Hoje a tecnologia permite que se substituam os braços humanos por máquinas, a voz humana por gravações e os olhos por sensores a laser. A utilização do ser humano passa a não ser mais relevante em muitas atividades, o que é motivo de preocupação entre a massa trabalhadora, pois, para os empregadores, a automação pode representar importantes vantagens competitivas incluindo aumento da produtividade e economia em mão-de-obra:

A automação permite que os fabricantes não só reajam com rapidez às mudanças na demanda, pois as máquinas podem ser rapidamente reconfiguradas, como executem rápidas mudanças de orientação quando a demanda se modifica (SENNETT, 2006, p. 88).

Os trabalhadores modernos convivem com o fantasma da inutilidade automatizada. Antigamente, acreditava-se que poderiam ser criados empregos e tarefas que absorveriam a mão-de-obra excedente da automação, no entanto, as máquinas que existem hoje são capazes de substituir o trabalho humano nas mais diferentes funções com produtividade superior e, muitas vezes, com muito mais qualidade.

A terceira força que compõe o fantasma da inutilidade é o envelhecimento. Esta pode ser considerada a força mais abrangente, pois atinge a totalidade dos trabalhadores pelo fato de todos nós envelhecermos e nos tornarmos debilitados no sentido produtivo. As

organizações tendem a ter preconceitos a respeito dos mais velhos, normalmente os vêem como debilitados, lentos ou com pouca energia.

Os trabalhadores normalmente começam a sentir-se vítimas desse preconceito à medida que se aproximam da idade da aposentadoria. Antigamente, um trabalhador se aposentava alguns anos antes de completar a expectativa de vida média da população, hoje em dia, essa expectativa aumentou, mas a idade para aposentadoria não, sacrificando trabalhadores com plena capacidade produtiva. No entanto, o preconceito com a idade não se sustenta mais se pensarmos como a evolução da medicina já proporcionou o aumento da longevidade “O preconceito com a idade expressa um evidente paradoxo. A moderna medicina permite-nos viver e trabalhar por mais tempo que no passado” (SENNETT, 2006, p. 90).

Trabalhadores mais velhos têm desvantagem quando comparados com os jovens porque, além de serem considerados menos produtivos, têm piso salarial superior e costumam mostrar sua opinião quando sentem-se insatisfeitos com a organização causando descontentamento dos superiores, enquanto os mais jovens tendem a procurar um novo emprego ao invés de manifestarem suas insatisfações.

Como as empresas flexíveis esperam que os empregados estejam sempre em movimento, e como essas firmas não recompensam serviços prestados e longevidade, a escolha do empregador é clara. O indivíduo mais jovem ao mesmo tempo sai mais barato e causa menos problema (SENNETT, 2006, p. 93).

Outro ponto de desvantagem dos trabalhadores mais velhos diz respeito à atualização dos seus conhecimentos. Investir no retreinamento destes trabalhadores costuma ser uma iniciativa apenas das empresas mais tradicionais pois custa muito dinheiro. Além do mais, quando submetidos a treinamentos, trabalhadores mais experientes tendem a absorver o que é ensinado de acordo com suas experiências de vida. “O trabalhador experiente complica o significado daquilo que aprende avaliando-o de acordo com seu próprio passado” (SENNETT, 2006, p. 92).

Diante destes fatos, fica mais fácil compreender porque há uma tendência das organizações de contratar jovens entusiasmados e capacitados com que há de mais atual. Pois o avanço da idade e a falta de retreinamento afetam a capacitação dos profissionais, principalmente os das áreas técnicas cujo conhecimento se renova muito rapidamente. Ao invés de investir nos indivíduos, investe-se em automação e avanço tecnológico.

A extinção da capacitação é uma característica permanente do avanço tecnológico. A automação é indiferente à experiência. As forças do mercado continuam a fazer

com que seja mais barato comprar novas capacitações do que pagar pelo treinamento (SENNETT, 2006, p. 94).

Estas são, segundo Sennett (2006), as três forças que compõem o fantasma da inutilidade que amedronta os trabalhadores da era atual. Obviamente existem outros pontos de vista a respeito do tema das transformações no mundo do trabalho que não concordam com o que foi aqui exposto. Porém, em vez de observar as transformações apenas pela ótica das organizações, a pesquisadora tentou mostrar a ótica do trabalho pelo olhar do indivíduo que participa e sente na pele as conseqüências de cada mudança.

Muitos continuam observando o desenvolvimento do capitalismo e da globalização apenas através dos olhos da elite privilegiada, passando por cima da vida dos indivíduos que compõem a grande massa que impulsiona a atividade de remuneração do capital.

Apesar de muitas organizações acreditarem que o desenvolvimento tecnológico representa a destruição do emprego e uma desqualificação cada vez maior do trabalhador, pois através das máquinas é possível alcançar produtividades muito maiores, felizmente, existe uma linha de pesquisadores que acredita na qualificação do trabalhador, na sua reabilitação para o mundo do trabalho automatizado, que somente será possível com o apoio das empresas no que tange suas políticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

A era tecnológica não pára por aqui, ela continuará se expandindo e as organizações estarão sempre em processo de adaptação, assim como também terão que se adaptar às novas exigências do mercado consumidor, da economia e da sociedade. Cabe às organizações que pretendem sobreviver a longo prazo estarem atentas e abertas às necessidades de reformulação, e hoje, na maioria das organizações existe a necessidade de reformulação das políticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas para que os trabalhadores se tornem beneficiados e não vítimas do capitalismo pós-moderno.

4.2 GESTÃO DE PESSOAS COMO PARCEIRO ESTRATÉGICO

A área de Recursos Humanos atuou nas empresas durante muito tempo como suporte operacional. Embora algumas organizações tivessem a gestão de pessoas como componente importante na atividade organizacional, pois esta é a área responsável pela contratação de

pessoas capacitadas, por uma política adequada de remuneração, pela avaliação de desempenho, pela higiene e segurança no trabalho, não havia espaço para se pensar em um RH diferente que tivesse mais participação nas estratégias e trouxesse mais valor para a empresa.

Parte da causa do afastamento do setor de recursos humanos das políticas estratégicas é devida a difícil mensuração da influência de RH sobre os resultados, pois os indicadores utilizados não costumam refletir informações estratégicas, além do que, muitos gestores não conseguem definir de que forma o RH cria valor para a sua organização.

Esta seção visa elucidar os leitores acerca da necessidade de integrar a gestão de pessoas à gestão estratégica da organização. Pretende-se mostrar que não é possível alcançar a qualificação e produtividade que tanto são exigidos das empresas atualmente sem o alinhamento das estratégias de recursos humanos aos objetivos organizacionais, pois são as pessoas quem compõem a organização e são também elas as responsáveis pelos seus resultados.

A forte mudança nos cenários econômico, tecnológicos e de mercado ocorrida nas últimas décadas está exigindo muito dos gestores para que consigam manter suas organizações saudáveis em meio à instabilidade da era pós-moderna. A globalização acompanhada da abertura econômica mudou os padrões de produção e a característica do trabalho, as mudanças nunca aconteceram tão rapidamente e os executivos precisam responder com rapidez e eficiência. Neste momento, os paradigmas são revistos e desenvolve-se uma nova visão a respeito da estratégia organizacional, onde o alinhamento precisa atingir todas as áreas da empresa, e com isso, o RH passa a ser um parceiro muito importante para o alcance dos objetivos.

[...] as realidades da nova economia estão pressionando RH a ampliar seu foco, da sua função administrativa tradicional, para uma função estratégica abrangente. À medida que a principal fonte de produção da economia americana migrou do capital físico para o capital intelectual, os gerentes seniores de RH se viram sob intenso fogo cruzado para demonstrar exatamente como eles criam valor para suas organizações. Mais importante, para eles o desafio consistia cada vez mais em atuar como parceiro estratégico na gestão do negócio (BECKER, HUSELID e ULRICH, 2000, p. 16).

Mas a transição de RH tradicional para RH estratégico não acontece facilmente, pois antes de iniciar uma mudança gerencial, os investidores precisam realmente acreditar que essas mudanças podem dar certo e trazer resultados financeiros favoráveis. Segundo Rocha-Pinto et al. (2003), o modelo de gestão autoritário e centralizador que ajusta as pessoas à tecnologia como se fossem partes das máquinas é utilizado ainda nos tempos atuais por um

motivo bastante simples: o resultado financeiro positivo. Alegar que este modelo é anti-humanista e defasado para os tempos modernos não sensibilizará as organizações. Para conseguir chamar sua atenção à mudança, é preciso apresentar sólida evidência de que existe um modelo bem diferente do autocrático, principalmente no que tange as relações humanas, que oferece resultados financeiros superiores a longo prazo.

Milkovich e Boudreau (2000, p.28) alertam os gestores que não se deixem levar por modismo, pois as mudanças devem agregar valor à organização, desta forma, o RH estará sendo, além de um agente de mudança, um parceiro no negócio e será muito mais fácil de convencer os investidores que o novo modelo de gestão pode viabilizar melhores resultados.

4.2.1 Posicionamento da gestão de pessoas na nova visão estratégica

A nova economia mundial exige que as organizações estejam em constante processo de inovação. “Mais cedo ou mais tarde, as formas tradicionais de competitividade - custo, tecnologia, distribuição, produção e características de produtos - serão copiadas” (ULRICH, 2000, p. 39). Ou seja, as empresas que quiserem manter-se competitivas precisarão ser flexíveis, responder rapidamente às mudanças de mercado e contar com o comprometimento dos trabalhadores.

A distinção entre as empresas tradicionais e as novas organizações são as respostas que estas têm oferecido às pressões das mudanças no macroambiente organizacional. Essas respostas revelam a tentativa de mudança do escopo: do saber *como* fazer para o saber *por que* fazer. Neste processo, a formação profissional passou do simples adiestramento – treinamento para operação – para o desenvolvimento sistemático de habilidades reunidas sob o nome genérico de “competências” (ROCHA-PINTO et al., 2003, p. 15).

Este novo enfoque refere-se ao que estão chamando atualmente de Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH) a qual Marras (2000, p. 253) define como “a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas interações, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem”.

A base da AERH está na sua aproximação às estratégias organizacionais para melhor entendê-las e, assim, colaborar diretamente com o alcance dos objetivos e metas. Para isso, os gestores de RH precisam ampliar seus horizontes e criar uma gestão estratégica a qual

englobe a organização e o mercado, deixando de lado o modelo departamental e restrito que não percebe a empresa como membro de um sistema altamente complexo (quadro 1). Conforme declara Marras (2000, p. 254), “a AERH tem como objetivo participar e assessorar na formação das macro diretrizes da empresa, de modo a alterar o perfil dos resultados e, portanto, dos lucros da empresa, agregando valor através do capital humano existente na organização”.

CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE RH	
Tradicional	Estratégica
Ênfase nas tarefas / processos	Ênfase nos resultados
Executor de tarefas rotineiras	Especialista administrativo
Foco no fazer	Foco no saber
Trabalhadores como despesas	Trabalhadores como capital humano
Visão segmentada do ser humano	Visão do ser humano como um todo
Treinamento para a tarefa	Desenvolvimento de competências
Centro de custos	Centro de resultados
Estratégias de RH isoladas	Estratégias de RH alinhadas às estratégias organizacionais

Quadro 1 – Características da gestão de RH

Fonte: Elaborado pela autora

Neste contexto, a gestão de pessoas tem a oportunidade de mostrar, de uma vez por todas, a sua relevância na administração e rebater os críticos que defendem a extinção do departamento de RH das instituições. A projeção estratégica deve partir dos próprios profissionais da área, os quais precisam assumir uma nova conduta e posicionar o departamento para a criação de valor. Para que a gestão de pessoas seja reconhecida como estratégica, os gestores de RH devem articular suas atividades de tal forma que consigam mostrar que podem somar aos resultados financeiros de longo prazo, assim conquistarão confiança e o reconhecimento de toda organização.

Marras (2000) destaca que ponto chave na transformação da gestão de RH tradicional para a estratégica está na transformação da área de centro de custos para centro de oportunidades e resultados. Seu papel atual é ajudar a organização a desenvolver as competências necessárias para responder com sucesso ao mercado, deve-se focar nos

resultados e não mais nas atividades tradicionais, buscar a excelência organizacional e nada menos que isso.

Para atingir o patamar de excelência, Ulrich (2000, p. 39) propõe às organizações quatro maneiras através das quais a gestão de pessoas pode colaborar:

- a) tornar-se um parceiro na execução da estratégia: definir a estrutura organizacional de processos de trabalho, cultura, competências, recompensas, direção, liderança. A partir dessa estrutura, orientar a gerência sobre a necessidade de adequações, por exemplo, das competências dos supervisores às estratégias organizacionais. Verificar se as características da organização estão de acordo com as estratégias, assim como liderar e propor as mudanças necessárias deve ser função da área de recursos humanos;
- b) tornar-se um especialista administrativo: procurar realizar os processos rotineiros referentes à área de RH de forma mais rápida, barata e eficiente. Otimizar estes processos não reflete apenas nos custos do empregador, mas principalmente no tempo despendido, diminuindo o tempo utilizado nas tarefas rotineiras o gestor de RH poderá ocupar-se das tarefas estratégicas.
- c) tornar-se um defensor dos funcionários: o novo RH deve ser o representante dos funcionários perante a alta gestão, oferecer-lhes crescimento pessoal e profissional e os recursos necessários para que executem o seu trabalho. Os funcionários precisam se sentir representados e terem confiança no RH para se comprometerem com a organização;
- d) tornar-se um agente de mudança: desenvolver a capacidade da empresa de adaptar-se às diferentes condições de mercado, reduzindo o tempo de ciclo pra a inovação e fazer com que os funcionários percebam o seu papel na estratégia da empresa para que se comprometam com a busca dos objetivos organizacionais. As mudanças normalmente causam desconforto e medo nas pessoas, por isso elas tendem a resistir e não aceitam facilmente as novas práticas. O processo de mudança é árduo, e os profissionais de RH não realizam sozinhos, eles precisam tanto do apoio da alta cúpula como da aceitação dos trabalhadores, para isso, é preciso que se adote um modelo de mudança claro para todos, a fim de se obter a confiança dos membros da organização.

Estas quatro formas de qualificar a gestão de pessoas sintetizam as principais ações dos profissionais de RH na busca de uma gestão que visa à criação de valor. Esta idéia de agregar valor ainda é reforçada por Ulrich:

Para atender às expectativas cada vez maiores de suas empresas, os profissionais de RH devem começar a agir profissionalmente. Precisam focalizar-se mais nos resultados tangíveis de seus trabalhos, em vez de simplesmente realizarem suas tarefas. Precisam articular seus papéis em relação ao valor que agregam. Têm que criar mecanismos que produzam rapidamente resultados de negócio. Necessitam avaliar sua eficácia a partir da competitividade empresarial, em vez de pelo nível de satisfação dos funcionários, e conduzir transformações culturais, no lugar de promover reengenharia ou downsizing a fim de mudar completamente a empresa (ULRICH, 2000, p.50).

Os responsáveis pelas estratégias precisam dar-se conta que na atual conjuntura econômico produtiva é preciso ter, além de uma linha de produção com equipamentos modernos e capaz de produzir de acordo com a demanda de mercado, empregados qualificados, pró-ativos e comprometidos com o crescimento da organização, e isso se consegue com o apoio da área de recursos humanos. As organizações que conseguirem qualificar os seus trabalhadores de modo que eles respondam com agilidade, rapidez e competências às mudanças de mercado possuirão uma vantagem competitiva bastante importante.

4.3 A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

Todas as contribuições realizadas pela gestão de pessoas à organização para o alcance dos seus objetivos, necessariamente, sofrem influência de treinamento e desenvolvimento (T&D). Por exemplo, ninguém ingressa em qualquer empresa sem passar por um processo de seleção cujas pessoas envolvidas não sejam preparadas para a realização da tarefa, ninguém também inicia a trabalhar sem antes ter conhecimento do sistema de remuneração da empresa o qual foi desenvolvido por profissionais capacitados (CARNEIRO, 1999, p. 169). Em grande parte das atividades das empresas verificam-se situações de T&D, mesmo que de forma bastante restrita e técnica como no treinamento para tarefas, mas elas estão presente em quase tudo que se realiza.

Felizmente, a visão de que a qualificação de trabalhadores atinge apenas conhecimentos técnicos e precisão na execução das tarefas vem mudando já há algum tempo. As empresas estão se dando conta de que o diferencial competitivo através da tecnologia não é o suficiente, a diferenciação deverá, cada vez mais, ser oriunda da qualificação dos trabalhadores.

[...] não será a tecnologia que fará a diferença entre as empresas; será o serviço prestado pela empresa, será o melhor uso que se fizer da tecnologia. Esse diferencial virá cada vez mais da capacidade das empresas de inovar, de *fazer evoluir a tecnologia* de que dispõe [...] (CARVALHO, 1999, p. 137).

Especialmente na organização alvo deste estudo, a qual se trata de uma instituição de ensino, o grande diferencial competitivo está na qualificação dos recursos humanos, que reflete diretamente na qualidade do serviço oferecido.

Dentro deste contexto, pretende-se nessa seção vislumbrar as principais contribuições do treinamento e desenvolvimento para que se atinja as estratégias organizacionais, e definir, segundo autores da área de recursos humanos e T&D, uma boa sistemática para a elaboração de uma política de treinamento e desenvolvimento.

4.3.1 Treinamento e desenvolvimento com aliado estratégico

Aprender faz parte da espécie humana desde os primórdios. Logo que nasce, o homem inicia a aprendizagem necessária para sua sobrevivência, e permanece sempre captando novas informações que soma a conhecimentos anteriores para conseguir solucionar os novos problemas que surgem, e assim vai formando a teia do conhecimento. Com as organizações não é diferente, elas precisam aprender e renovar seus conhecimentos frequentemente para se manterem competitivas às novas situações de mercado.

A aprendizagem organizacional pode ser considerada uma resposta alternativa às mudanças enfrentadas pelas empresas, em que se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e a traduzir esses conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva (BITENCOURT, 2004, p. 23).

Difícilmente uma organização conseguirá desenvolver uma cultura de aprendizagem sem a influência de uma boa gestão de recursos humanos que invista – principalmente tempo

– em uma política de treinamento e desenvolvimento eficiente. Os ganhos vão além de manter a empresa competitiva no seu negócio, pode-se aumentar a produtividade e, conseqüentemente, o lucro a longo prazo, o que faz do T&D um aliado estratégico. Conforme Carvalho (1999, p. 134) “quando as ações de T&D são vinculadas ou seguem os objetivos estratégicos da empresa ou área, quando a pertinência da ação é bem questionada e um mínimo de ciência pedagógica é utilizada, os impactos dessas ações são perceptíveis”.

Quando se fala de T&D, é importante ter em mente a diferença entre as definições de treinamento e de desenvolvimento. Milkovich e Boudreau (2000) conceitua treinamento e desenvolvimento da seguinte forma:

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas treinamento, mas também a carreira e outras experiências (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000, p. 338).

Marras (2000, p. 167) considera que “o treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto um desenvolvimento gerencial oferece ao treinando uma macrovisão do *business*, preparando-o pra vãos mais altos, a médio e longo prazo”. O mesmo autor ressalta que o desenvolvimento gerencial fica melhor definido de desenvolvimento de talentos, pois as empresas montam programas de desenvolvimento, também, para o corpo funcional que não ocupa no momento posição hierárquica, mas que futuramente poderão vir a ocupar.

Ainda sobre as definições de treinamento e desenvolvimento, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) acrescentam:

Desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações. [...] Um plano de desenvolvimento motiva as pessoas da organização, cria perspectivas de evolução e contribui para a melhoria dos resultados. [...] Já o treinamento, um dos muitos recursos utilizados no processo de desenvolvimento, visa ao aperfeiçoamento do desempenho funcional, ao aumento da produtividade e ao aprimoramento das relações interpessoais. Na realidade, o treinamento prepara as pessoas para o desempenho do cargo mediante um processo contínuo visando a mantê-las permanentemente atualizadas com a tecnologia utilizada na realização de suas tarefas (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2001, p. 219).

O treinamento faz parte do caminho percorrido até o desenvolvimento, um trabalhador que não é treinado e não possui os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para desempenhar suas funções, dificilmente atingirá um patamar de desenvolvimento que

possibilitará a sua migração para posições hierarquicamente superiores na carreira. Conforme Rocha-Pinto et al.:

[...] o binômio treinamento e desenvolvimento atua numa linha de concepção mutuamente complementar. Em sua natureza, é atividade-meio para o alcance dos objetivos organizacionais. Em sua essência, deve ser o principal fiel da balança entre desenvolvimento individual e as necessidades organizacionais (ROCHA-PINTO ET AL, 2003, p. 94).

Além de preparar e qualificar o trabalhador para o desempenho de suas funções, os planos de treinamento precisam estar de acordo às expectativas organizacionais, pois para alcançarem o sucesso desejado e trazer retornos positivos (inclusive financeiros), os investimentos devem ser adequados às necessidades da empresa e às suas estratégias. Treinar por treinar, sem ligação às políticas organizacionais, não supre mais às exigências do mercado e não prepara para enfrentar a competitividade crescente.

Treinamento e Desenvolvimento é uma das mais poderosas ferramentas de transformação nas organizações! Num mundo em que a única constante é a mudança, que ocorre cada vez mais rapidamente, conhecer os desafios desses novos paradigmas, e principalmente vivenciá-los com intensidade, é vital para a sobrevivência e o desenvolvimento (BOOG, 1999, p. 3).

Além de manter a organização preparada para as constantes mudanças, o T&D tem o objetivo de melhorar o fluxo de conhecimento, objetiva-se que mais pessoas tenham acesso à informação, que haja troca entre os diferentes níveis hierárquicos e melhor compreensão dos objetivos organizacionais. “O que propomos é uma melhor distribuição do conhecimento, informação, poder e recompensa dentro das empresas. [...] O grande papel do gerente atualmente é conseguir gerar essa melhor distribuição e conseguir criar fluxos de interações [...]” (CARVALHO, 1999, p. 143).

Um sistema de T&D precisa adaptar às necessidades organizacionais às necessidades dos trabalhadores. Precisa-se promover um clima de interatividade entre todos que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais. A composição do processo de T&D deve seguir uma sistematização prática, lógica e que suporte todas as peculiaridades empresariais para obter sucesso.

Na Fundação Escola Técnica Liberato Salzano Vieira da Cunha, não existe, ainda, nem política estratégica em um plano de ação de T&D, os treinamentos costumam ser oferecidos conforme as dificuldades e problemas vão surgindo. Esta forma de encarar o treinamento, segundo Carvalho (1999, p. 131), pode levar à má interpretação de que T&D é algo supérfluo. “Muitas vezes, o treinamento é prescrito como remédio eficaz em toda e qualquer situação de baixo desempenho de pessoas ou áreas. Esse é um mito que,

infelizmente, existe com uma certa força tanto entre os executivos quanto entre alguns profissionais de RH”.

Carvalho (1999, p. 132) ainda refere-se a duas outras falhas cruciais nos planos de treinamento, a primeira seria não manter relação desses planos ao plano estratégico organizacional, a segunda seria utilizar demasiadamente teorias como pré-requisito ao modelo ou comportamento a se aprender de modo a dificultar o entendimento do que realmente está se buscando com determinado treinamento.

Para evitar esses tipos de falhas, faz-se necessário um planejamento prévio de como ocorrerá todo o processo de T&D. A figura 1 traz uma sistematização simples, mas muito clara e útil quando se pretende formular um plano de T&D.

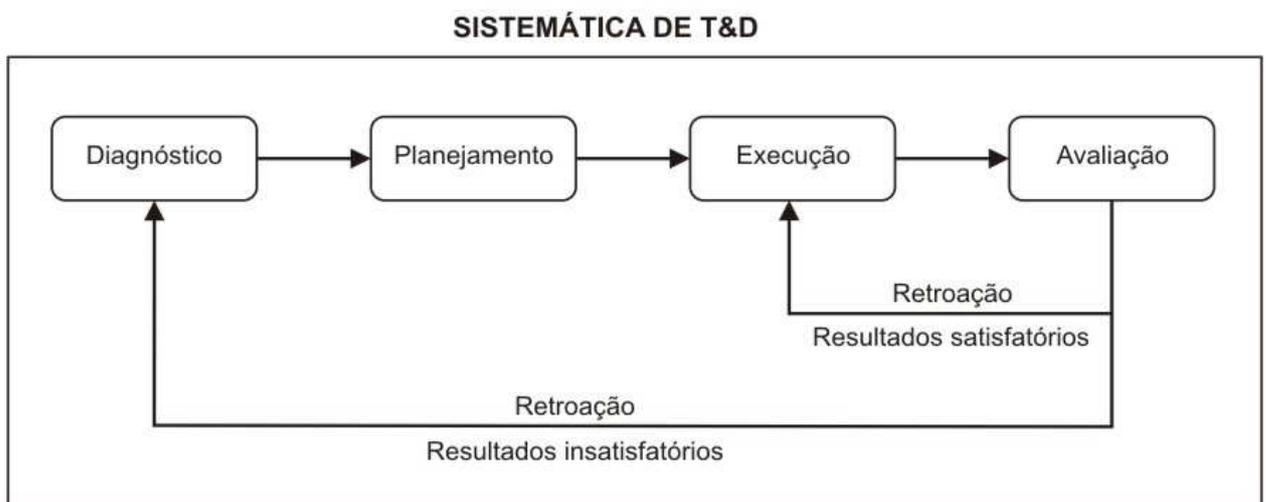


Figura 1 – Sistemática de T&D

Fonte: ROCHA-PINTO et al. (2003, p. 95)

Estas quatro etapas são consideradas por muitos pesquisadores do assunto como sendo essenciais para um bom plano de T&D, pois “cada uma delas é importante para que o treinamento tenha impacto sobre as metas organizacionais e empregados” (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 341).

4.3.2 Diagnóstico das necessidades de treinamento

O primeiro passo na elaboração de um programa de treinamento é o levantamento das necessidades de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001, p. 222). É preciso ter claro em que nível encontram-se os trabalhadores e onde se pretende chegar, respeitando os objetivos organizacionais.

Para Gil (1994), a definição de diagnóstico das necessidades de treinamento é a seguinte:

[...] o processo que tem como objetivo identificar as carências de indivíduos e grupos para a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização. [...] envolver também o levantamento das potencialidades individuais e grupais que deverão ser desenvolvidas (GIL, 1994, p. 64).

Na fase de diagnóstico, como também nas demais fases do processo de T&D, não se deve deixar de considerar a estratégia organizacional, precisa-se manter alinhados o planejamento de RH com o planejamento geral da organização. É fundamental o pensamento sistêmico da organização a fim de conseguir que os resultados da política de T&D sejam perceptíveis por todas as suas áreas.

Meneses e Zerbini (2006) defende a análise em diferentes perspectivas para que seja possível determinar com coerência as necessidades de treinamento.

Somente levar em consideração ou o negócio organizacional não mais é suficiente na elaboração de respostas organizacionais rápidas a transformações de mercado, tampouco à antecipação destas. Essa é a principal problemática do LNT [levantamento das necessidades de treinamento], reconhecer somente a perspectiva individual no reconhecimento do processo, tornando descontextualizada, ou melhor, desvinculada do negócio organizacional, qualquer ação educacional que dele decorra (MENESES E ZERBINI, 2006, p. 5).

Para que o sistema de T&D seja bem sucedido, o levantamento das necessidades de treinamento deve ocorrer, sistematicamente, sob três óticas: da organizacional, de operações e tarefas e de recursos humanos.

4.3.2.1 Análise organizacional

Para um diagnóstico adequado, faz-se necessário um levantamento da empresa como um todo, considerando as diferentes áreas que a compõem e a existência de necessidades de treinamento nessas áreas. É fundamental que todos na organização – principalmente os superiores hierárquicos - estejam cientes e em concordância com as mudanças que serão geradas no comportamento dos trabalhadores. Além disso, deve-se observar as metas organizacionais, pois são elas que sustentarão o plano de T&D.

A análise das necessidades organizacionais vai além da simples identificação de metas. Esse processo também inclui a obtenção do apoio da cúpula da empresa e de outros indivíduos com poder decisório, assegurando assim que a organização esteja preparada para apoiar e alimentar os novos conhecimentos e comportamentos que serão criados pelo treinamento (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 342).

A análise organizacional abrange informações bastante variadas a cerca da organização, quando realizada com eficiência, muitas das necessidades de treinamento são identificadas. É nesta etapa que levantam-se informações a respeito da produção, tecnologias, clima organizacional, imagem da empresa, entre outras.

A análise organizacional evita que os problemas de capacitação sejam particularizados nos empregados ou que as necessidades individuais sejam privilegiadas em detrimento daquelas de caráter organizacional. Devem-se considerar, nessa análise, o planejamento da organização, as características básicas dos empregados e do corpo gerencial e a cultura organizacional, entre outros aspectos que contribuam para determinar o perfil e as necessidades da empresa (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001, p. 223).

Os trabalhadores são considerados de forma impessoal, determina-se o que deve ser ensinado, a filosofia, da empresa e a importância que é dado ao treinamento. É uma etapa importante para o auto conhecimento organizacional.

4.3.2.2 Análise das operações e tarefas

Essa fase visa identificar as habilidades, conhecimentos e atitudes (HCAs) necessárias para um bom desempenho de cada cargo. “Normalmente, são usados como apoio os planos de

cargos e salários, se houver, para identificar as necessidades de treinamento comparando as exigências para a ocupação do cargo e as HCAs apresentadas pelo seu ocupante” (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001, p. 223).

No entanto, Meneses e Zerbini (2006) vêem um problema na utilização das descrições de cargos como apoio à análise das tarefas:

O problema de tal procedimento, se não transparente à época em que as primeiras prescrições sobre o assunto foram elaboradas, atualmente, é que cada vez mais as atividades e tarefas tornam-se complexas, exigindo dos indivíduos diversas outras competências até então não previstas nas formais descrições de cargos (Meneses e Zerbini, 2006, p. 12).

Milkovich e Boudreau (2000, p. 343) chama atenção para as rápidas mudanças das organizações nos tempos atuais: “o diagnóstico das necessidades de treinamento requer uma consideração mais ampla e de mais longo prazo sobre o que as pessoas terão que saber, em vez de simplesmente analisar o que está faltando de competência para a tarefa atual [...]”. Ou seja, a análise das operações e tarefas não deve apenas fotografar o momento e as necessidades atuais, deve-se prever e antecipar as necessidades futuras e, para tanto, o levantamento das necessidades de treinamento precisa estar intimamente relacionado às estratégias da organização.

4.3.2.3 Análise de recursos humanos

Esta análise permite a verificação do potencial de cada trabalhador ou equipe de trabalho, faz-se o levantamento de dados a respeito dos indivíduos e os compara às necessidades e expectativas organizacionais. Para Gil (1994) a análise dos recursos humanos identifica as carências do pessoal quanto à execução das tarefas. Após a análise das operações e tarefas e a análise de recursos humanos os resultados destes dois estudos são comparados, e as suas diferenças resultam nas necessidades de treinamento, conforme mostra figura 2.

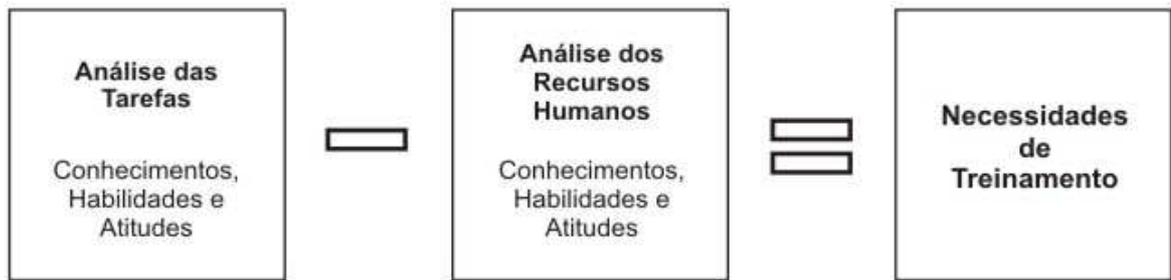


Figura 2 – Diagnóstico de necessidades de treinamento

Fonte: GIL (1994, p. 68)

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) sugere entrevistas, questionários, observações direta, solicitações a gerência e resultados da avaliação de desempenho como principais meios de coleta de informações para a análise de recursos humanos. No entanto, alerta-se para dificuldades que poderão ser enfrentadas ao utilizar, por exemplo, os questionários, pois costuma haver demora das pessoas em devolvê-los preenchidos, também pode haver distorções no momento que alguns requisitantes dos treinamentos não possuam uma visão precisa sobre os problemas. Para evitar problemas em entrevistas, o entrevistador deve primeiro levantar aspectos a respeito do setor e dos desafios enfrentados no dia a dia, e somente no final chegar à questão das necessidades de treinamento, isso evita que problemas sejam confundidos com a falta de treinamento.

Esta análise permite um contato mais próximo com os trabalhadores, permitindo verificar a existência de dificuldades individuais que possam passar despercebidas em uma análise mais superficial.

4.3.3 Formas de levantamento de necessidades de treinamento

Na realização do diagnóstico das necessidades de treinamento é preciso levantar dados que possam revelar ao pesquisador informações a respeito da situação da organização.

Chiavenato (1994) sugere algumas maneiras através das quais se pode fazer o levantamento das necessidades de treinamento de uma organização. São elas:

- a) avaliação de desempenho: possibilita a identificação de indivíduos e setores que possuam desempenho abaixo do esperado, que pode estar sendo gerado pela necessidade de treinamento;
- b) observação: possibilita a identificação de problemas como: atraso no cronograma das tarefas, quebra de equipamentos por mau uso, alto índice de ausência, e outros. Requer um observador muito habilitado para que se evite erros e distorções;
- c) questionário: possibilita identificar as necessidades de treinamento de forma simples, recorrendo a perguntas e respostas direcionadas;
- d) solicitação de supervisores e gerentes: quando as necessidades de treinamento alcançam um nível elevado, os próprios supervisores e gerente tendem a solicitar treinamento para os seus subordinados;
- e) entrevistas com supervisores e gerentes: possibilita a identificação de problemas solucionáveis por treinamento através do contato direto com os supervisores e gerentes;
- f) reuniões interdepartamentais: visa identificar problemas mais amplos, em âmbito organizacional, hierarquizando as necessidades de treinamento;
- g) exame de funcionários: permite que os conhecimentos dos trabalhadores acerca do trabalho realizado sejam testados. Pode-se eliminar a redundância de falhas no ensino de conhecimentos e habilidades;
- h) modificação do trabalho: quando que introduzidas modificações das rotinas de trabalho, mesmo que parciais, faz-se necessário o treinamento prévio dos trabalhadores a fim de evitar erros e prejuízos;
- i) entrevista de saída: possibilita a identificação de deficiências passíveis de correção, pois, nesse momento, os indivíduos costumam apresentar a sua opinião mais sincera a respeito da organização juntamente com os motivos da sua saída.

Cabe a cada pesquisador analisar as diferentes maneiras de coleta de dados e definir qual (ou quais) poderá revelar informações de qualidade que possibilitarão a elaboração de um diagnóstico eficaz.

4.3.4 Planejamento do treinamento

Após diagnosticar as necessidades de treinamento, precisa-se elaborar de um plano capaz de sanar os problemas encontrados. Ao elaborar este plano de treinamento, precisa-se levar em consideração todos os aspectos da organização relevantes à realização do treinamento.

A política de treinamento é o conjunto de linhas de ação de treinamento, fundamentais para se estabelecer uma sintonia com os macroobjetivos da organização. Compete ainda ao planejamento de T&D a priorização e detalhamento de atividades, contemplando: as alçadas de autoridade e responsabilidade; tempo disponível; recursos financeiros, materiais tecnológicos e humanos necessários; seleção de conteúdo, metodologias e recursos instrucionais; público alvo e forma de avaliação (ROCHA-PINTO ET AL., 2003, p. 96).

É preciso ter o cuidado de que o plano de treinamento esteja de acordo com o plano estratégico e que não sejam incluídas ações impossíveis de realizar, respeitando-se sempre as limitações dos indivíduos e da própria empresa, agindo com o máximo de objetividade e clareza possível.

4.3.5 Execução do treinamento

Após a formulação de um plano de treinamento é preciso colocá-lo em prática. Nesse momento, entra em cena um fator bastante importante para o sucesso do treinamento: o treinador. A escolha da pessoa que possua os conhecimentos e as características apropriadas é crucial para que se atinja os resultados esperados. “A execução do treinamento centra-se na relação instrutor-treinado. Os instrutores podem ser pessoas da própria organização ou de fora, especialistas ou experientes em determinada área ou atividade [...]” (GIL, 1994, p. 78).

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 225), na fase de execução, deve-se levar em conta os diferentes tipos de treinamentos:

- a) o treinamento de *integração* visa a adaptar o funcionário à organização;
- b) o treinamento *técnico operacional* visa a capacitar o indivíduo para o desempenho das tarefas específicas à sua categoria profissional;

c) o treinamento *gerencial* visa a desenvolver competência técnica, administrativa e comportamental;

d) o treinamento *comportamental* visa a solucionar os problemas de relacionamento em situações de trabalho.

Na escolha do tipo de treinamento a ser aplicado, deve-se sempre observar as características dos treinados e os objetivos da organização, procurando manter a execução dentro dos programas e projetos previamente definidos, evitando desviar-se do foco e dos resultados satisfatórios.

4.3.6 Avaliação do treinamento

A avaliação é uma etapa fundamental para a conclusão do plano de treinamento, é nesse momento que são avaliados os resultados e verificada a eficácia do plano. As avaliações devem ser realizadas antes, durante e depois do processo para que qualquer deficiência possa ser sanada. Segundo Gil (1994), normalmente, por se tratar de uma atividade complexa, os gestores não realizam a avaliação, sem se darem conta de que somente através dela saberão se o treinamento atingiu os objetivos desejados.

É tentador pensar na avaliação como o passo final do processo de treinamento, mas não é verdade. Ela precisa ser planejada quando os objetivos são fixados, e precisa se tornar uma parte da subsequente análise de necessidades dentro do planejamento dos programas futuros. A avaliação é valiosa quando aperfeiçoa futuras decisões importantes (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 365).

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 226), aponta três formas de avaliação dos programas de T&D:

- Avaliação do aprendizado: consiste na aplicação de exercícios ou questionários para verificar quando foi assimilado durante o processo de treinamento.

- Avaliação de reação: avalia o processo de treinamento de forma mais ampla, o grupo opina a respeito de todos os aspectos (conteúdo, material didático, desempenho do treinador, etc), pode ser feito através de manifestação oral ou questionário.

- Avaliação dos resultados do treinamento: visa averiguar se o treinamento alcançou os resultados esperados, tanto em nível individual quanto no nível organizacional. Pode ser realizada através de entrevistas com os participantes, comparando a produtividade antes e

depois do treinamento, e analisando outros indicadores de recursos humanos que a empresa disponha (absenteísmo, *turnover*, avaliação de desempenho, etc).

GIL (1994) propõe mais uma forma de avaliação, além dos já mencionados:

- Comportamento do cargo: avalia o treinamento quando o trabalhador volta ao exercício do seu cargo e requer o depoimento do seu superior imediato. Este método não costuma ser muito utilizado por duas razões principais, porque muitas vezes o superior não está preparado para realizar a avaliação, e porque muitas organizações não oferecem condições para a prática dos novos conhecimentos adquiridos.

É importante salientar que o treinamento tem um papel importantíssimo nas organizações e pode oferecer resultados altamente satisfatórios quando todas as suas etapas – diagnóstico, planejamento, execução e avaliação – forem realizadas adequadamente e alinhadas às estratégias organizacionais. Os gestores precisam encarar T&D de maneira mais abrangente, focando os resultados que eles podem trazer a toda organização e não como uma atividade restrita, voltada ao indivíduo ou a um departamento específico.

A pesquisa realizada tem por objetivo aportar os conhecimentos necessários para auxiliar a Fundação Liberato a determinar as necessidades de treinamento de seus funcionários visando o futuro alinhamento estratégico organizacional. A instituição passa por um momento de transição, onde as conseqüências das mudanças no mundo do trabalho são sentidas, o alinhamento estratégico se faz necessário para uma melhor resposta às demandas de mercado, e uma política adequada de T&D se torna imprescindível para o sucesso institucional.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de pesquisa é constituída de concepções teóricas, de técnicas capazes de vislumbrar a realidade e da criatividade, a qual produz o diferencial de cada pesquisador. “Enquanto conjunto de técnicas, a metodologia deve dispor de um instrumental claro, coerente, elaborado, capaz de encaminhar os impasses teóricos para o desafio da prática” (MINAYO, 1996, p. 16).

Em uma pesquisa, o volume de dados com a qual o pesquisador se depara é enorme, a metodologia auxilia na organização das informações a fim de transformá-las em informações consistentes para uma análise mais acertada (Freitas e Moscarola, 2002).

5.1 MÉTODO

Para este estudo adotou-se uma pesquisa exploratória-descritiva. Adotou-se um enfoque exploratório por ser um método que “não elabora hipóteses a serem testadas, mas se restringe a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto, familiarizando-se ou obtendo novas percepções a respeito do fenômeno e descobrindo novas idéias” (CERVO E BERVIAN, 2002, p. 69).

Sendo assim, este tipo de pesquisa atende os objetivos deste estudo uma vez que pretende-se analisar a instituição quanto a qualificação dos seus servidores e as práticas de T&D, sugerindo temáticas para os futuros programas de treinamento.

5.2 SUJEITOS

Os sujeitos da pesquisa são os servidores da Fundação Liberato que exercem função na área administrativa da instituição. O grupo é composto por: agentes administrativos I, II e III, tesoureiros, desenhistas, operadores de máquinas especiais, auxiliares de disciplina, técnico em pessoal, assessor de comunicação, secretária da escola, bibliotecária e contador, totalizando 54 servidores.

A seguir, a caracterização dos sujeitos quanto aos cargos, sexo, tempo de serviço, idade e chefia.

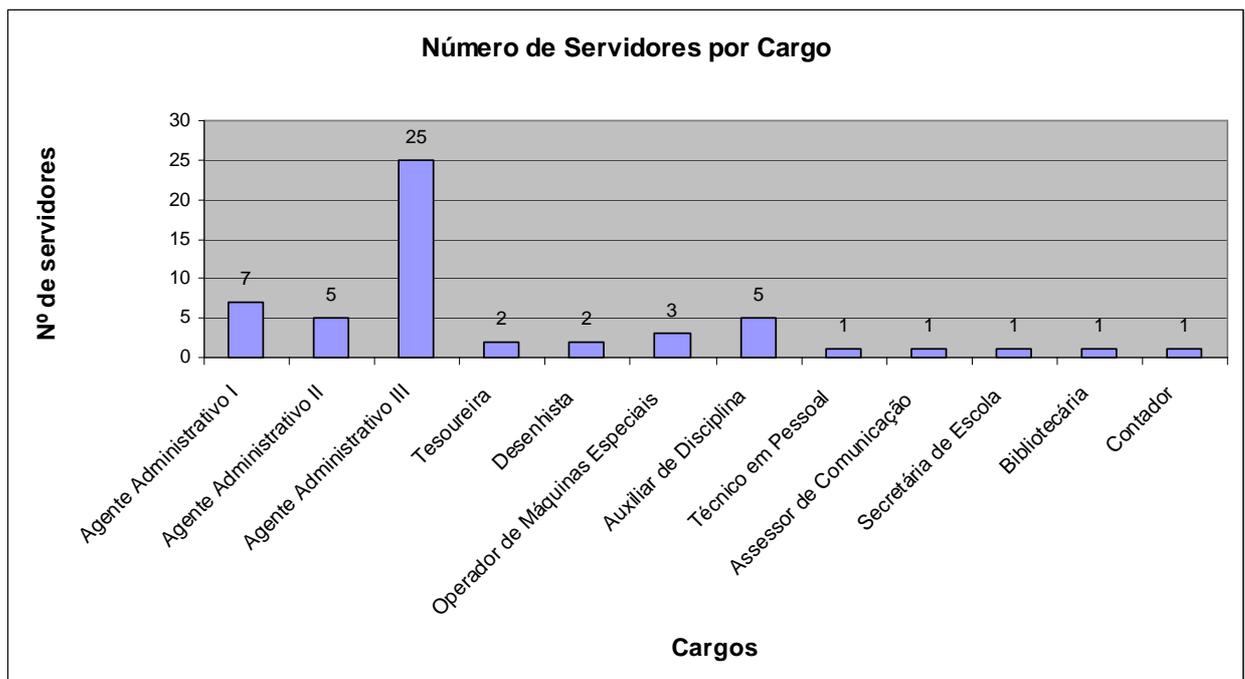


Gráfico 1 – Número de funcionários por cargo

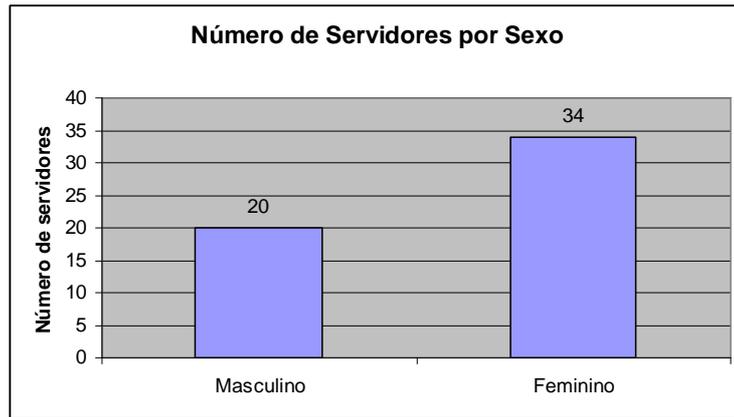


Gráfico 2 – Número de funcionários por sexo

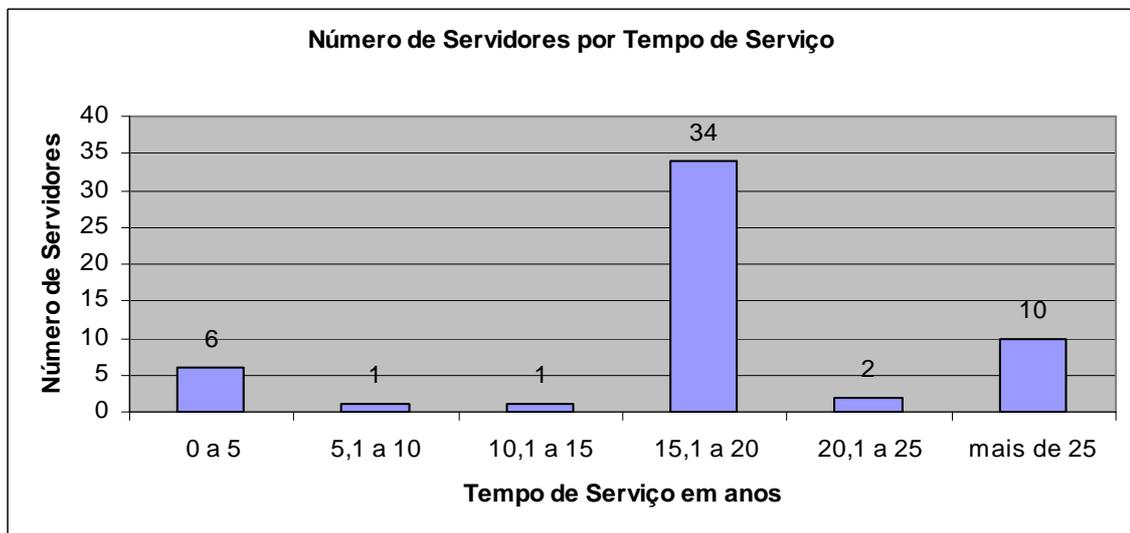


Gráfico 3 – Número de funcionários por tempo de serviço

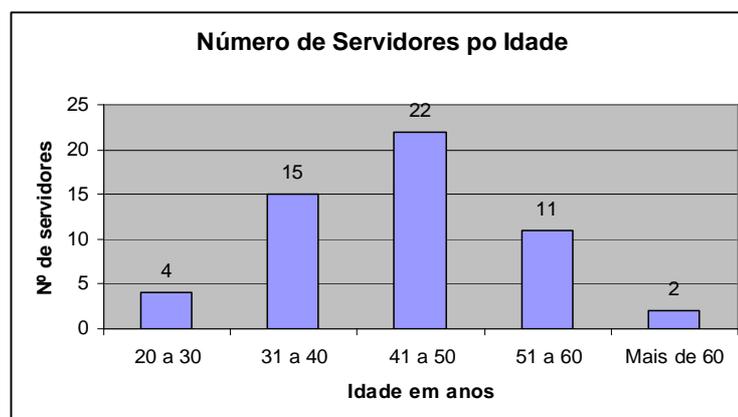


Gráfico 4 – Número de funcionários por idade

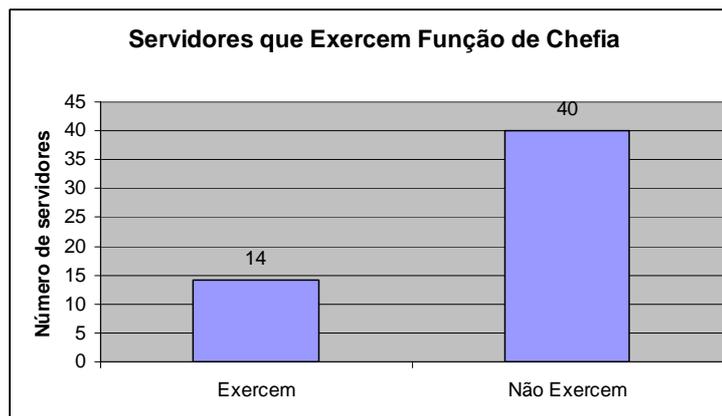


Gráfico 5 – Funcionários que exercem função de chefia

5.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada de através de questionário, entrevista semi-estruturada e observação. Os questionários foram aplicados de 26 de setembro a 04 de outubro de 2006, a entrevista com o diretor de recursos humanos ocorreu no dia 10 de outubro do mesmo ano e a observação se deu durante todo o processo de desenvolvimento deste estudo, desde a decisão do seu tema, até a entrevista final com o gestor.

O questionário foi utilizado por se tratar de um método que deixa os respondentes à vontade, devido ao anonimato, para fornecerem informações mais reais conforme Cerro e Bervian (2002). De acordo com Gil (1994), o questionário possui, também, outras vantagens como ser de baixo custo, fácil de aplicar a um grande número de pessoas permitindo que elas respondam no momento que julgarem adequado, não expondo os pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado. Foram aplicadas perguntas fechadas e abertas, estas últimas utilizadas em assuntos cujo teor das respostas exige maior envolvimento do respondente, buscando-se captar a opinião pessoal do indivíduo acerca do assunto abordado.

A entrevista semi-estruturada foi aplicada ao diretor de recursos humanos para apresentar os dados coletados junto aos servidores e verificar a sua opinião e sugestões a respeito do cenário determinado. Segundo Gil (1994), este tipo de entrevista é livre e permite

que o entrevistado tenha ampla liberdade para expressar-se sobre o assunto, devendo o entrevistador esforçar-se para manter o foco no tema da pesquisa.

A observação participante foi utilizada, uma vez que a pesquisadora é servidora da instituição estudada e compõe o grupo funcional de suporte administrativo estando diretamente envolvida com os seus problemas. “Este método permite o rápido acesso a dados de situações habituais dos sujeitos e a dados que o grupo considera de domínio privado, também possibilita captar situações que esclareçam o comportamento observado” (GIL, 1994, p. 108).

5.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados privilegiou o entendimento quantitativo acerca das necessidades de treinamento. Segundo Minayo e Sanches(1993), este tipo de análise usa a linguagem matemática para descrever, representar ou interpretar dados e suas possíveis inter-relações. Deve-se ter muito cuidado ao julgar quais fatores são relevantes, uma vez que quanto mais complexo o fenômeno, mas difícil será sua mensuração e quantificação.

As perguntas e respostas foram divididas em temáticas e analisadas conforme o referencial teórico deste estudo. Procurou-se analisar as necessidades de treinamento da organização considerando, também, alguns pontos fundamentais para o alinhamento estratégico como o clima organizacional, motivação, comprometimento, posicionamento dos gestores e recursos disponíveis.

5.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Durante o desenvolvimento do trabalho, a pesquisadora deparou-se com algumas limitações que não permitiram que o estudo se desenvolvesse exatamente como planejado no início.

A primeira delas foi a dificuldade em realizar uma análise qualificada das tarefas dos servidores a qual é muito importante no levantamento de necessidades de treinamento. Tal limitação deu-se devido a grande diferença de atribuições dos diversos setores da instituição, pois apesar de muitos servidores possuírem o mesmo cargo, as atribuições mudam bastante dependendo do setor em que trabalham. Como esta pesquisa envolveu 29 setores diferentes, optou-se por não analisar as tarefas individualmente, mas sim, fazer uma análise geral da percepção dos servidores acerca das tarefas que realizam.

Outra limitação desta pesquisa foi o fato da instituição ainda não ter concluído o planejamento estratégico o qual está previsto para o final de 2006. Para poder sugerir linhas de treinamento que contribuam para o alinhamento estratégico, é necessário que se conheçam os objetivos organizacionais a fim de direcionar as práticas de T&D às reais necessidades. No entanto, diante desta limitação, procurou-se, através dos métodos de observação e entrevista com o gestor assim como através da visão e missão institucionais, obter informações que guiassem a pesquisadora para uma melhor análise e sugestões de práticas de T&D.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo traz a análise e os resultados da pesquisa sobre levantamento das necessidades de treinamento realizada na Fundação Liberato. Cabe ressaltar que a análise e os resultados encontram-se distribuídos em 4 eixos. O primeiro apresenta a análise da situação atual através da percepção dos funcionários sobre a organização, sobre a qualificação do trabalho e sobre a qualificação para o trabalho e as práticas de T&D. O segundo eixo apresenta as considerações do gestor sobre a análise da situação atual. O terceiro trata do histórico organizacional no que se refere às políticas de T&D. Por fim, o quarto eixo apresenta propostas de temáticas para os futuros programas de treinamento e desenvolvimento.

A seguir, apresentação e análise dos resultados obtidos.

6.1 SITUAÇÃO ATUAL

Essa seção está dividida em três tópicos, o primeiro apresenta os resultados da análise organizacional, o segundo apresenta os resultados da percepção dos funcionários acerca da sua qualificação profissional e da qualificação da instituição, e o terceiro apresenta os resultados da percepção dos funcionários acerca das práticas de T&D adotadas até o momento.

6.1.1 Análise organizacional

Esse tópico apresenta os resultados da percepção dos servidores quanto ao ambiente organizacional. A análise aparece sob os temas: motivação, ambiente físico, tecnologia, recursos disponíveis, alinhamento estratégico e comunicação.

6.1.1.1 Motivação

Este item apresenta os resultados da questão: O que mais o motiva a trabalhar na Fundação Liberato é:

Os respondentes puderam marcar até duas respostas conforme opções apresentadas na tabela 1.

Tabela 1 - Motivação para trabalhar na Fundação Liberato

MOTIVAÇÃO	Qt. cit.	Freq.
estabilidade	31	57,4%
remuneração	19	35,2%
realização pessoal	16	29,6%
benefícios	9	16,7%
flexibilidade de horários	8	14,8%
experiência profissional	7	13,0%
localização	5	9,3%
relacionamento entre colegas	3	5,6%
não resposta	3	5,6%
outro	2	3,7%
status	0	0,0%
TOTAL	54	

A opção estabilidade aparece na primeira posição, seguida pela remuneração e realização pessoal, respectivamente. Estes são os três fatores que apresentaram maior percentual de escolha entre os servidores como sendo o que mais os motivam a trabalhar na

Fundação Liberato. As duas primeiras estão atreladas ao cenário mundial, não se limitando à realidade da organização. Segundo Sennett (2003), a falta de segurança no emprego e a exploração da mão-de-obra são reflexos da globalização. Esta enfraqueceu o poder dos Estados e deu ao capital o poder de buscar livremente mercados menos lucrativos e mão-de-obra menos onerosa (BAUMAN, 1999), como consequência, a expectativa dos trabalhadores de ter uma carreira longa e bem sucedida em uma grande empresa está diminuindo. Como consequência, os empregos seguros oferecidos pelo setor público tornam-se cada vez mais cobiçados, prova disso são os números crescentes de candidatos às vagas dos concursos públicos.

A alta porcentagem da opção remuneração pode estar associada ao fato dos funcionários acreditarem que trabalhando em outras organizações perceberiam remuneração menor da que percebem na Fundação Liberato levando em conta a sua qualificação profissional, pois, atualmente, as exigências de qualificação profissional no mercado de trabalho têm crescido consideravelmente. Ter apenas o ensino médio concluído, como é a qualificação exigida para a maioria dos cargos (apenas 3 dos cargos dos funcionários estudados exige curso de graduação: assessor de comunicação, bibliotecária e contador), não significa, garantia de emprego, e, menos ainda, de um emprego com boa remuneração.

A realização pessoal ter sido citada por quase 30% dos funcionários como sendo um dos principais fatores motivacionais pode revelar que boa parte dos servidores sente-se realizada com seu emprego, com o cargo que ocupa ou em trabalhar na instituição pois ela é bem conceituada no seu ramo de atuação.

As opções benefício, flexibilidade de horários e experiência profissional obtiveram um número considerável de marcações, o que pode indicar a valorização destas pelos trabalhadores. Os benefícios oferecidos – conforme acordo coletivo de trabalho são: auxílio alimentação, plano de saúde, auxílio-creche, abono de falta para acompanhamento de familiar em consulta médica, compensação de horários, e outros – juntamente com a flexibilidade de horários atendem, conforme Chiavenato (1999), de acordo à teoria dos dois fatores de Herzberg, aos fatores higiênicos, pois estão relacionadas ao trabalho e ao ambiente do trabalho. Já a experiência profissional atende a um fator motivacional, pois está relacionada ao conteúdo do trabalho e as fontes de satisfação do trabalho.

Em menor porcentagem, aparecem as opções localização e relacionamento entre os colegas. A opção status não foi escolhida por nenhum funcionário como um de seus principais

fatores motivacionais apesar de Sennett (2006) mencioná-lo como um importante fator motivacional.

O mais importante em saber quais os fatores motivacionais dos trabalhadores, é “conhecer as condições sob as quais as pessoas podem ser motivadas a executar as atividades dentro da organização” (HAMPTON, 1992, p. 46). Cabe ao administrador usar este conhecimento para induzir as pessoas a esforçarem-se no desempenho de suas funções.

6.1.1.2 Ambiente físico

Este item apresenta os resultados da questão: No seu local de trabalho, o ambiente físico (espaço, móveis localização da unidade, limpeza) é:

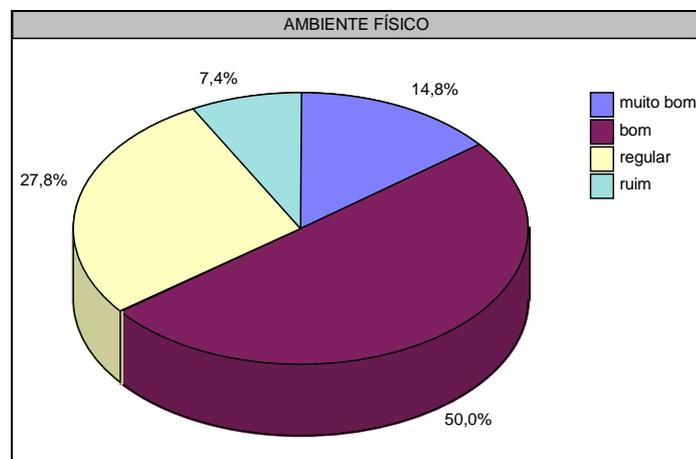


Gráfico 6 – Ambiente físico no local de trabalho

Ao serem questionados a respeito do ambiente físico organizacional metade dos servidores consideram o ambiente bom (conforme gráfico 6), outros 15% consideram o ambiente físico muito bom, através destes dados pode-se deduzir que a maioria dos servidores está satisfeita com o seu ambiente físico de trabalho no que diz respeito ao espaço, móveis, localização da unidade, limpeza. No entanto, existe um número importante de funcionários que considera o ambiente físico regular ou ruim.

Em 5 dos 29 setores que fazem parte deste estudo, todos os funcionários responderam que o ambiente ou é regular ou é ruim. Nestes casos, há a necessidade de verificar junto aos funcionários quais são as inadequações do ambiente físico a fim de estudar uma forma de melhorar as condições de trabalho.

6.1.1.3 Tecnologia

Este item apresenta os resultados da questão: A tecnologia utilizada (computadores, softwares, equipamentos diversos) é:

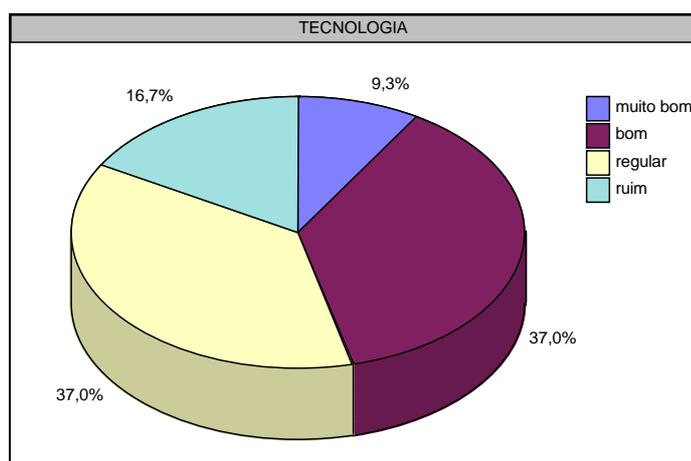


Gráfico 7 – Tecnologia utilizada

Ao considerar elementos da tecnologia utilizada (computadores, softwares, equipamentos diversos) cerca de 47% dos funcionários considerou muito bom ou bom, sendo que a maioria, aproximadamente 53%, considerou regular ou ruim (gráfico 7).

Através da observação, percebeu-se que em alguns setores os computadores são antigos, em outros existe a necessidade de softwares mais modernos, ou ainda que algumas pessoas gostariam de ter uma impressora individual ao invés de utilizar a impressora coletiva devido ao grande fluxo de trabalho. Ocorreu que em 3 setores todos os funcionários

afirmaram que a tecnologia é ruim, também neste caso, seria importante verificar os problemas e estudar alguma forma de melhora.

É importante mencionar, que a instituição sofre com a falta de investimentos do Estado, sendo que a compra e conserto dos equipamentos é feito com a receita das mensalidades e com alguns convênios firmados. Existindo racionalização de recursos, a instituição prioriza a tecnologia para a sua atividade fim, as aulas, ou seja, os recursos são primeiramente investidos nas necessidades do ensino, encontrando-se os funcionários administrativos em posição desfavorável diante da distribuição de recursos.

Os funcionários da instituição não demonstram medo de que as inovações tecnológicas poderiam tomar os seus postos de trabalho, pelo contrário, eles demonstram interesse no uso de novas tecnologias, posição esta que se contrapõe à apontada por Sennett (2006) o qual coloca a automação como sendo um dos principais medos dos trabalhadores. Esta diferença é compreensível tendo em vista que a atividade fim da Fundação Liberato é uma prestação de serviço, sendo assim, a mão-de-obra é muito importante, sendo difícil de ser substituída por máquinas e equipamentos, diferente de organizações que trabalham com produção. Neste contexto, tecnologia vem muito mais a favor dos funcionários do que contra eles, ela é encarada como facilitadora e não concorrente.

6.1.1.4 Recursos disponíveis

Este item apresenta os resultados da questão: Os recursos disponíveis (aquisição de materiais, cursos, atualização de profissionais) são:

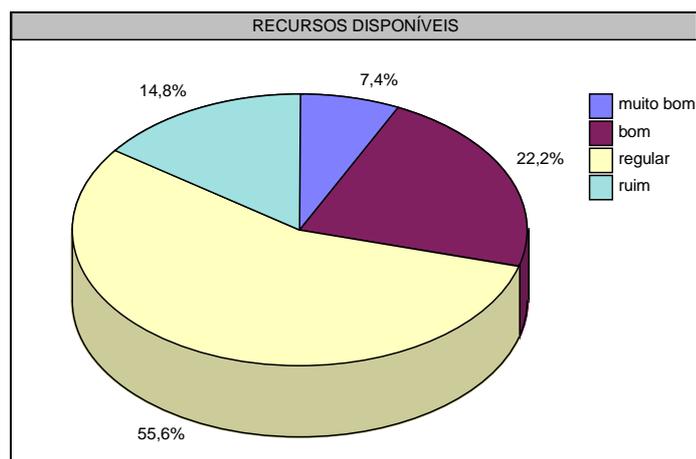


Gráfico 8 – Recursos disponíveis

A grande maioria dos funcionários, aproximadamente 70%, ao serem questionados a respeito dos recursos disponíveis classificou-os como sendo regular ou ruim, conforme exposto no gráfico 8. Em qualquer organização este dado seria preocupante, uma vez que, provavelmente, os trabalhadores estariam sofrendo com a falta de materiais e suporte para a realização do seu trabalho.

No entanto, através da observação, não se verificou qualquer grande problema de falta de materiais. O que pode ter sido um dos motivos para a grande porcentagem de opções regular e ruim, é a demora que ocorre algumas vezes na liberação de recursos por parte do Estado, ou a demora nas licitações e orçamentos, os quais causam atraso na compra dos materiais necessários e, certamente, desagrada aos funcionários.

Outro fator que deve ter influenciado nas respostas é a precariedade das práticas de treinamento e desenvolvimento. Como na pergunta a pesquisadora exemplificou os recursos disponíveis como sendo, também, cursos e atualizações profissionais os funcionários devem ter considerado estas práticas para responderem à questão as quais foram consideradas por muitos de qualidade regular (vide gráfico 27).

6.1.1.5 Visão, missão e princípios X práticas organizacionais

Este item apresenta os resultados da questão: A visão, missão e princípios da Fundação Liberato são coerentes com as práticas da instituição?

A visão e missão estão intimamente ligadas às perspectivas de futuro das instituições, são elas que norteiam as atividades e é para o alcance delas que todos devem trabalhar. Conforme Chiavenato (1999) “Ambas devem ser cuidadosamente definidas e divulgadas entre todos os membros da organização para que haja sinergia de esforços”. Já os princípios institucionais são os valores que serão seguidos em todas as ações para atingir os objetivos e metas. Estes três fatores, são essenciais em uma administração estratégica.

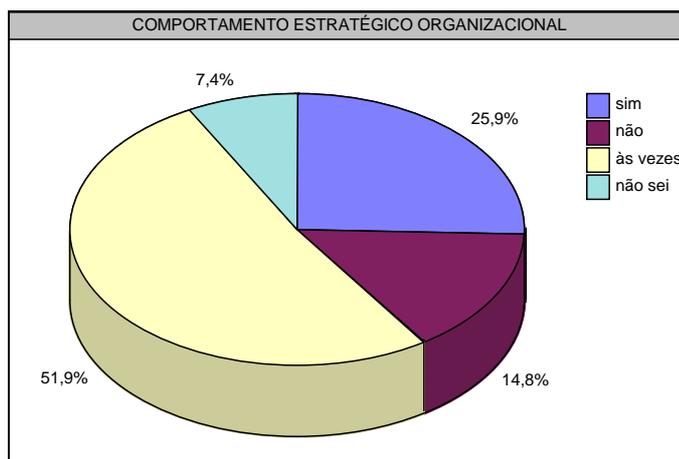


Gráfico 9 – Percepção acerca da coerência entre visão, missão e princípios com as práticas organizacionais

Tendo em vista a importância da visão, missão e princípios para o futuro das organizações, torna-se imprescindível verificar como são as práticas na instituição estudada. Na percepção da maioria dos funcionários, conforme mostra o gráfico 9, as práticas nem sempre são coerentes com o que está no papel, apenas cerca de um quarto dos funcionários acredita que existe coerência entre discurso e ação.

No entanto, neste momento, estes resultados não são muito preocupantes considerando que o planejamento estratégico está sendo implantado este ano na instituição e que a visão, missão e princípios foram apresentados aos servidores apenas há cerca de 4 meses antes da aplicação dos questionários. No entanto, este é um dado relevante, que indica que é necessário

realizar um trabalho forte que atinja toda a organização, afim de conseguir que todos trabalhem sob as mesmas diretrizes.

6.1.1.6 Visão, missão e princípios X práticas individuais

Este item apresenta os resultados da questão: Na realização de suas tarefas, você age de acordo com a visão, missão e princípios institucionais? Esta questão tem como objetivo principal verificar se a análise dos funcionários sob a esfera organizacional corresponde à análise sob a esfera individual, tendo em vista que a organização é o reflexo das ações individuais de cada pessoas que dela faz parte.

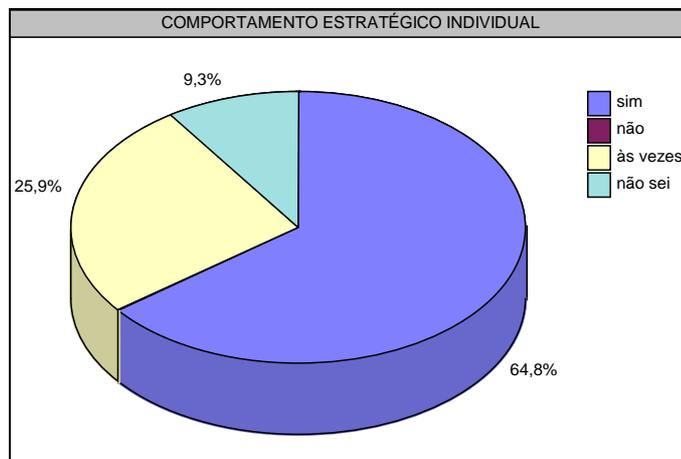


Gráfico 10 – Percepção acerca da coerência entre visão, missão e princípios com as práticas individuais

Conforme observa-se no gráfico 10, a maioria dos funcionários afirma agir de acordo com a visão, missão e princípios organizacionais, apenas cerca de 26% revela agir às vezes em conformidade.

Comparando-se a percepção individual dos funcionários (gráfico 10) à sua percepção organizacional (gráfico 9), percebe-se que há uma discrepância nas respostas, havendo uma tendência das pessoas afirmarem que agem de acordo com a visão, missão e princípios mas que isto não se reflete no todo organizacional.

Os resultados apresentados nos gráficos 9 e 10 e as observações realizadas na instituição, permitem questionar se as respostas tendendo positivamente para o comportamento individual poderiam revelar uma grande vontade por parte dos funcionários de agir em conformidade com a missão, visão e princípios apesar destes ainda não estarem bem difundidos e associados por todos.

De qualquer forma, as diferenças apresentadas entre percepção organizacional para e individual, apontam que ainda é necessário trabalhar bastante nestes conceitos, conscientizando todos de que suas ações refletirão nos resultados de toda a instituição.

6.1.1.7 Comunicação vertical

Este item apresenta os resultados da questão: A comunicação entre direção e funcionários é:

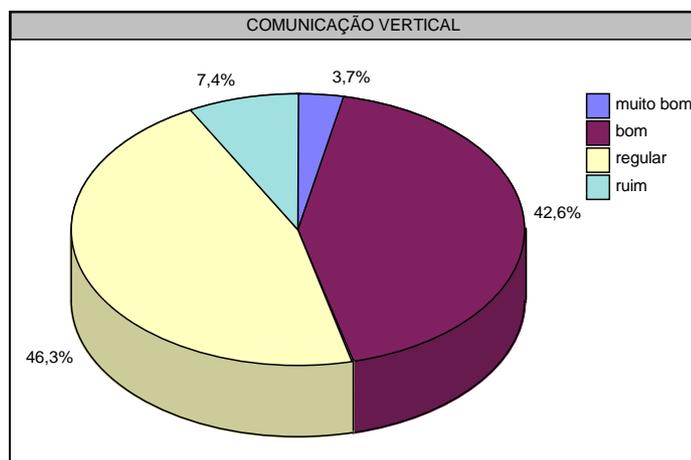


Gráfico 11 – Comunicação entre direção e funcionários

Ao serem questionados sobre a comunicação entre direção e funcionários, estes últimos dividem suas opiniões entre bom e regular (gráfico 11). O resultado indica que há uma deficiência na comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos.

Para entender melhor a análise, é necessário compreender alguns conceitos acerca da comunicação. Sobre a comunicação organizacional Hampton (1992, p. 427) considera:

“A comunicação é o processo pelo qual as pessoas que trabalham em uma empresa transmitem informação entre si e interpretam o seu significado [...] A comunicação nas empresas deve manter departamentos e empregados com informação e compreensão que lhes permitirá, e os estimulará, realizar suas tarefas com eficiência”.

Uma boa comunicação organizacional é primordial para as trocas de informações ocorram com eficiência.

A comunicação vertical consiste na troca de informações entre superiores e subordinados, a qual ainda pode ser dividida em descendente e ascendente. A primeira é usada na comunicação para abaixo da hierarquia (reuniões, memorandos, mensagem eletrônica, manuais de procedimentos, etc), costuma englobar instruções de trabalho, práticas e procedimentos, implementação de objetivos estratégia e metas, retroação de desempenho e doutrinação. A segunda é usada para comunicar dos níveis mais baixos para os níveis mais altos da hierarquia, costumam abordar problemas, sugestões para melhoria, relatórios, greves e reclamações e informação contábil e financeira (CHIAVENATO, 1999).

Os resultados apresentados pelo estudo, sugerem uma reavaliação das práticas de comunicação vertical na instituição. Isso engloba um trabalho conjunto com as chefias de setores, pois são elas os responsáveis por grande parte do fluxo de informações entre seus subordinados e os superiores (HAMPTON, 1992).

6.1.1.8 Comunicação horizontal

Este item apresenta os resultados da questão: A comunicação entre os funcionários é:

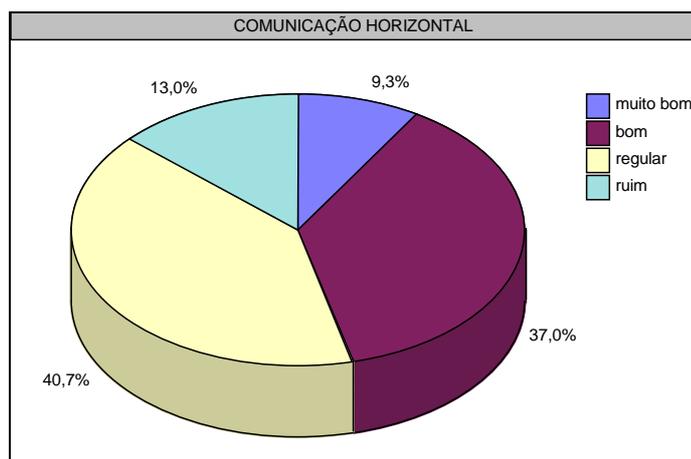


Gráfico 12 – Comunicação entre funcionários

Este item analisa a comunicação entre os funcionários da mesma posição hierárquica também conhecida de comunicação horizontal ou lateral. “A comunicação lateral refere-se à comunicação de pessoas de igual status que trabalham em outros departamentos” (HAMPTON, 1992, p. 437).

A análise do gráfico 12 permite verificar que a maioria dos funcionários classifica a comunicação entre eles próprios como boa ou regular. Este dado, confirma a deficiência das práticas de comunicação adotadas pela instituição, uma vez que, conforme gráfico 11, a comunicação vertical também apresentou um alto índice da opção regular.

Durante a observação, foi verificado que a deficiência na comunicação realmente existe e é reconhecida abertamente por parte dos funcionários. Muitos reclamam da falta de informações da direção sobre alguns procedimentos e da falta de troca de informações entre setores interdependentes. Segundo os próprios funcionários, esta situação é cultural e ocorre há muito tempo.

Analisando os resultados dos gráficos 11 e 12, percebe-se que a própria direção não se comunica adequadamente com os funcionários, o que pode ser uma das causas da comunicação horizontal inadequada, uma vez que as práticas dos superiores, tendem a ser seguidas. Se a cúpula não utiliza uma comunicação adequada e não estimula nas pessoas a prática de comunicarem-se com clareza, objetividade e qualidade, é muito provável que os servidores não percebam a importância e necessidade do fluxo de informações.

6.1.2 Qualidade do trabalho e qualificação dos funcionários

Esse tópico apresenta os resultados da análise da percepção dos funcionários sobre a sua qualificação profissional e sobre a qualificação dos demais funcionários na instituição.

6.1.2.1 Percepção quanto ao público externo (alunos)

Este item apresenta os resultados da questão: Na sua percepção, os alunos da Fundação Liberato consideram o trabalho realizado pelos funcionários:

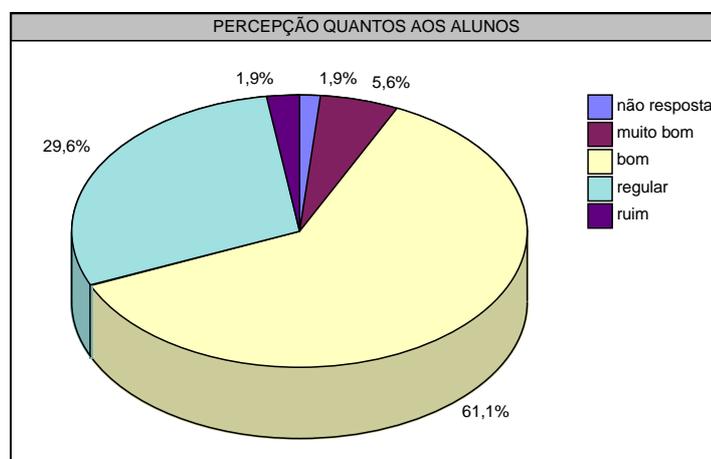


Gráfico 13 – Percepção dos funcionários quanto à opinião dos alunos em relação ao trabalho por eles realizado

A análise do gráfico 13 revela que a grande maioria dos funcionários acredita que os alunos consideram o trabalho realizado por eles bom ou muito bom (cerca de 66%). Mesmo assim, um percentual considerável, cerca de 30%, acha que os alunos consideram o trabalho regular. Certamente, estes funcionários têm motivos para acreditar que os alunos não acham o trabalho bom, caberia verificar porque eles acreditam que os alunos têm tal opinião, muito

provavelmente eles já devem ter ouvido comentários dos alunos acerca dos funcionários, ou até mesmo reclamações quanto ao serviço.

O ideal, neste caso, seria verificar juntos aos funcionários o que os faz acreditar que os alunos consideram o trabalho regular e, também, realizar uma pesquisa com os alunos para saber a sua opinião acerca dos serviços e, em especial, analisar os resultados dos setores cujas tarefas envolvem diretamente o contato com os eles.

6.1.2.2 Percepção quanto ao público externo (pais)

Este item apresenta os resultados da questão: Na sua percepção, os pais dos alunos consideram o trabalho realizado pelos funcionários:

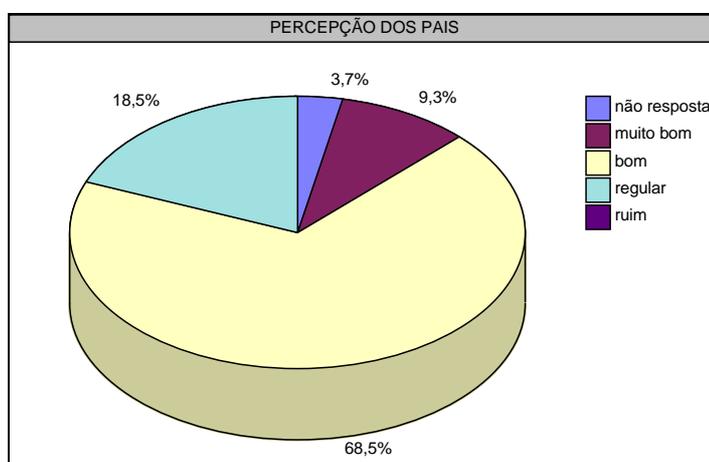


Gráfico 14 - Percepção dos funcionários quanto à opinião dos pais dos alunos em relação ao trabalho por eles realizado

A através da análise do gráfico 14 percebe-se que os funcionários acreditam que cerca de 68% dos pais considera o trabalho por eles realizado bom ou muito bom. Este dado não se diferencia muito dos resultados apresentados no gráfico 13 o qual representa a percepção quanto à opinião dos alunos. Os funcionários que acreditam que os pais consideram o trabalho regular são cerca de 19%. Estes funcionários provavelmente já devem ter ouvido comentários ou reclamações a cerca do trabalho, por isso se posicionaram de tal forma.

Neste ponto, também seria interessante verificar juntos aos funcionários o que os faz acreditar que os pais consideram o trabalho regular e, também, realizar uma pesquisa com os pais para saber a sua opinião acerca dos serviços.

6.1.2.3 Qualidade do trabalho

Este item apresenta os resultados da questão: Na sua percepção, o trabalho que os funcionários realizam é:

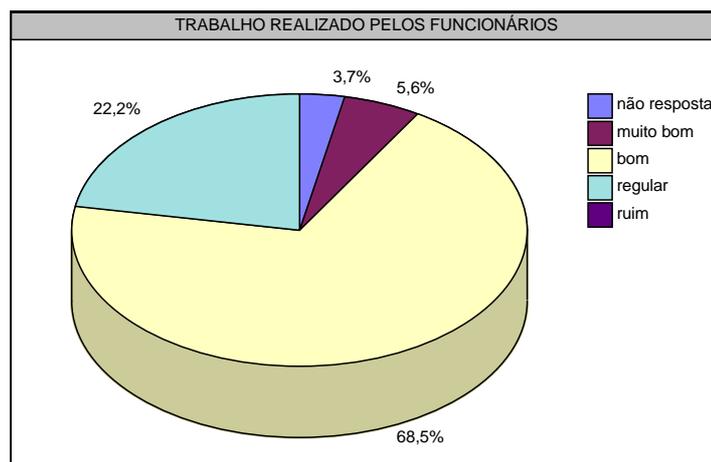


Gráfico 15 – Percepção quanto à qualidade do trabalho realizado pelos funcionários

Os servidores foram questionados sobre a sua percepção a respeito da qualidade do trabalho que realizam. As respostas, conforme gráfico 15, mostram que, aproximadamente, 69% dos funcionários consideram a qualidade do trabalho boa o que pode indicar satisfação com o seu trabalho e com o trabalho dos colegas. Os resultados desta questão se aproximam dos resultados da percepção dos alunos e dos pais acerca da qualidade do trabalho dos funcionários, o que aponta coerência nas respostas e unidade de opiniões.

6.1.2.4 Comprometimento

Este item apresenta os resultados da questão: Na sua percepção, os funcionários são comprometidos com o trabalho?

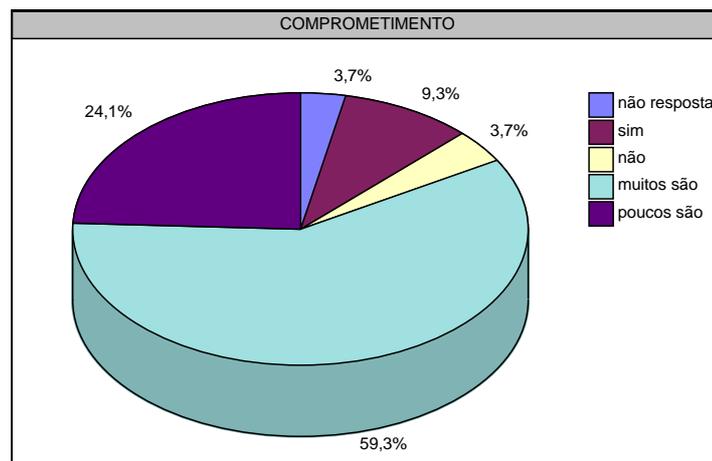


Gráfico 16 – Percepção quando ao comprometimento dos funcionários

Através da análise do gráfico 16 observa-se que a maioria dos respondentes, cerca de 60%, considera que muitos funcionários da Fundação Liberato são comprometidos com o trabalho. Outros 24,1% acham que poucos funcionários são comprometidos, aqueles que acham que os funcionários são comprometidos e aqueles que acham eles não são totalizaram 9,3% e 3,7% respectivamente.

Vários estudos já foram realizados acerca do tema comprometimento e são muitas as definições e linhas de pensamento. Segundo Tanayo et al (2001, p.27) “a psicologia organizacional têm manifestado bastante interesse no estudo do comprometimento das pessoas com o seu trabalho”. Tamayo et al. (2001) também chama atenção para diferentes relações que compõem o vínculo do indivíduo e o seu trabalho, seriam elas: a relação com o trabalho em si, com a equipe de trabalho, com a carreira, com o sindicato e com a organização, sendo esta última a que tem sido mais estudada. Corrêa (2002, *apud* Meyer e Allen, 1997)¹, aborda o comprometimento organizacional em três graus: afetivo (o indivíduo

¹ MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the work place: theory, research and application**. Londres: Sage Publications, 1997.

permanece na instituição por que quer), instrumental (o indivíduo permanecendo porque precisa) e normativo (indivíduo permanece por sentir-se obrigado), considerando que o comprometimento de um indivíduo com a organização ser múltiplo, compondo-se por diferentes graus.

Tendo em vista a complexidade acerca do tema comprometimento, permite-se questionar se os funcionários da Fundação Liberato conhecem o real conceito e comprometimento e levam em consideração os diferentes graus que o compõe. Através da observação, percebeu-se que alguns têm como conceito de comprometimento a dedicação que o indivíduo tem na realização das tarefas, não demonstrando compreender as diferentes relações e condições que envolvem o tema. De qualquer forma, a opinião da maioria é de que muitos funcionários são comprometidos, ou seja, existem pessoas na instituição que não são.

6.1.2.5 Qualificação pessoal

Este item apresenta os resultados da questão: Como você considera a sua qualificação para as tarefas que realiza?

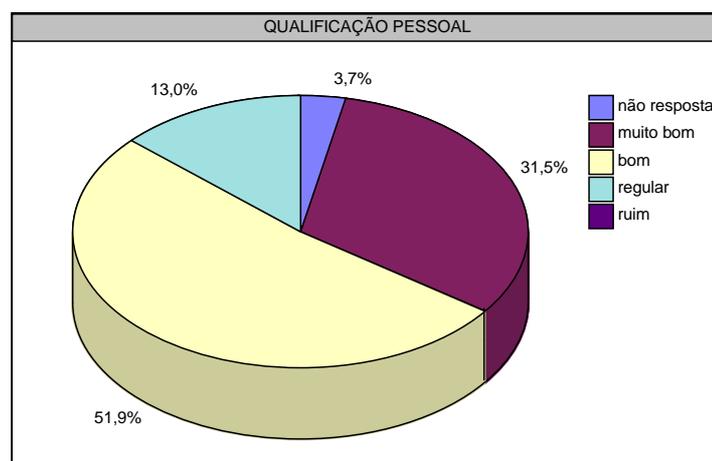


Gráfico 17 – Percepção sobre a qualificação pessoal

Ao serem questionados a respeito da qualificação pessoal para as tarefas que realizam, cerca de 83% dos funcionários, conforme mostra o gráfico 17, apresentaram respostas muito bom e bom. Em uma análise precipitada, este índice poderia levar a pensar que os funcionários da instituição estariam muito bem treinados para a realização de suas tarefas. No entanto, se compararmos o gráfico 15, o qual traz a percepção a respeito do trabalho realizado pelos funcionários em geral, com o gráfico 17, podemos observar que quando da auto-avaliação, os funcionários tenderam a considerar a sua qualificação individual melhor do que a avaliação geral dos funcionários. Para checar esta informação basta verificar o percentual de 31,5% da opção muito bom que aparece no gráfico 17 contra apenas 5,6% que aparecem no gráfico 15.

Outro dado que permite refletir a respeito da qualificação dos funcionários é que cerca de 22% acham que a qualificação dos funcionários é regular, e apenas 13% considera a sua qualificação pessoal regular. Estes dados deixam transparecer claramente que existe uma tendência a elevar a auto-avaliação em relação à avaliação do todo institucional.

Buscando maiores informações a respeito da qualificação pessoal, a pesquisadora cruzou as informações da qualificação pessoal com o tempo de serviço na instituição (gráfico 18) e da qualificação pessoal com a idade (gráfico 19). É importante destacar que a grande maioria dos funcionários mais velhos também são os mais antigos, fatos este que se reflete na análise.

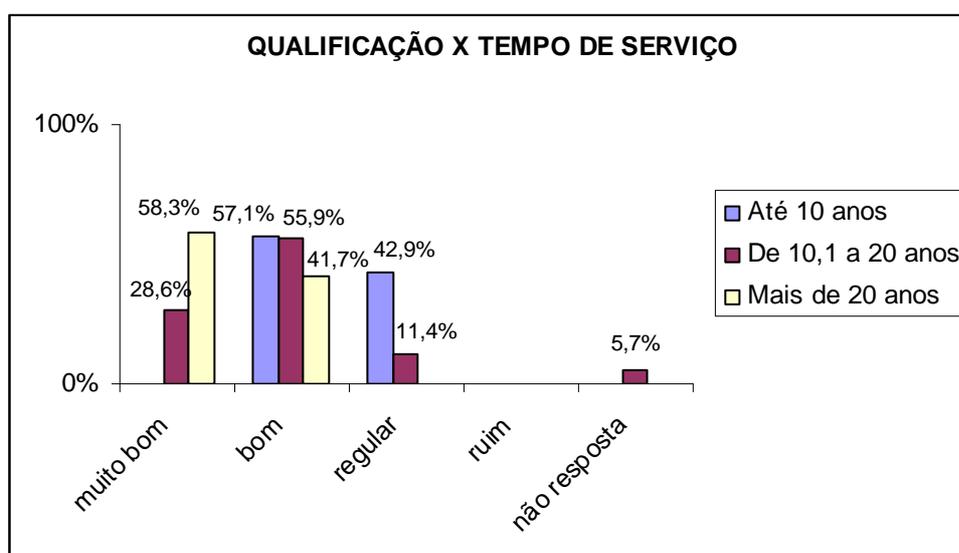


Gráfico 18 – Percepção quanto à qualificação pessoal dos funcionários por tempo de serviço

Observa-se que a maioria dos funcionários com mais de 20 anos de tempo de serviço considera a sua qualificação muito boa e a outra parte considera a qualificação boa. Os funcionários entre 10,1 e 20 anos de tempo de serviço, concentram-se mais na opção bom, com um percentual significativo na opção muito bom e em menor percentual na opção regular. Já os servidores com até 10 anos de tempo de serviço dividem-se entre as opções bom e regular. Ou seja, os funcionários com maior tempo de serviço fizeram uma melhor auto-avaliação do que os com menos tempo de serviço.

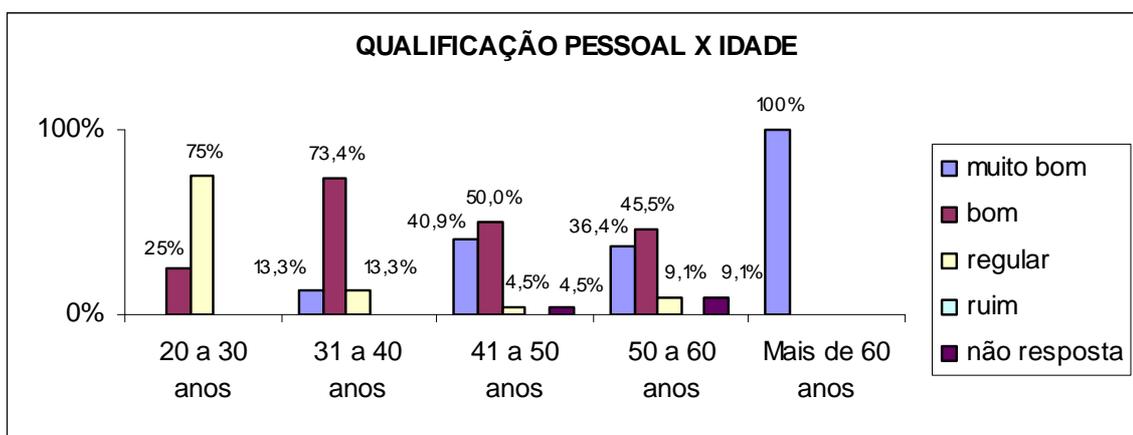


Gráfico 19 - Percepção quanto à qualificação pessoal dos funcionários por idade

O gráfico 19 mostra os resultados da comparação da qualificação pessoal com a idade dos servidores, os resultados mostram uma tendência dos funcionários mais velhos considerarem sua qualificação pessoal melhor que os servidores mais jovens. Observa-se dois extremos, o primeiro aponta que 75% dos funcionários com até 30 anos considera a sua qualificação regular e o outro aponta que 100% dos funcionários com mais de 60 anos considera a sua qualificação muito boa. É importante para a análise considerar que a idade dos funcionários tende a acompanhar o tempo de serviço deles na instituição, ou seja, os mais novos são os que possuem menos tempo de serviço e os mais velhos os que possuem maior tempo de serviço.

Estes resultados corroboram o que Sennett (2006) apresenta em sua obra: os trabalhadores mais velhos valorizam muito a sua experiência e fazem dela um motivo para considerarem-se bem qualificados. Referente à idade e o tempo de serviço, Sennett ainda considera que este tem sido um dos fantasmas que assombram os trabalhadores, pois estes, à medida que se aproximam da idade da aposentadoria vão sendo excluídos e trocados por

trabalhadores mais jovens, dinâmicos, flexíveis e mais baratos. Porém, na instituição deste estudo, os trabalhadores não sofrem este tipo de preconceito diretamente em virtude da estabilidade do emprego inerente às instituições públicas, onde os funcionários muito dificilmente são demitidos e permanecem até que queiram se aposentar. No entanto, mesmo que não haja efetivamente o descarte dos funcionários mais velhos, através da observação, constatou-se uma certa insatisfação por parte de alguns funcionários que acreditam que os mais velhos não produzem tanto quanto os mais jovens, e, no entanto, recebem salários mais altos virtude do plano de carreira o qual beneficia os mais velhos.

6.1.2.6 Qualificação do superior hierárquico

Este item apresenta os resultados da questão: Na sua percepção, seu superior hierárquico possui boa qualificação técnica e comportamental para o cargo que ocupa?

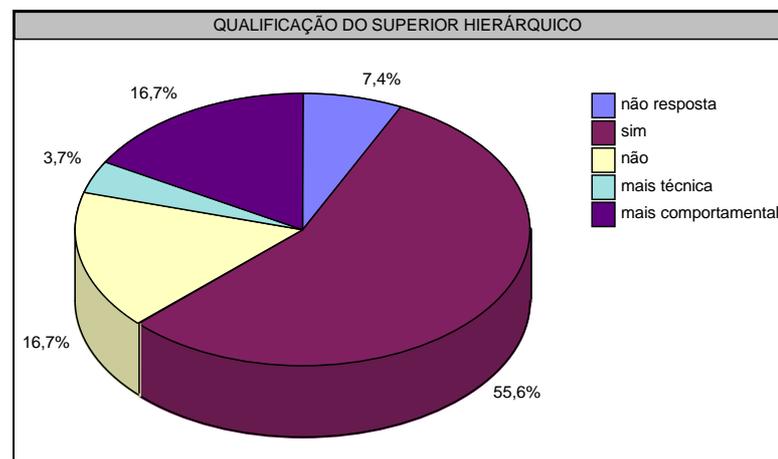


Gráfico 20 – Percepção quanto à qualificação do superior hierárquico

Conforme mostra o gráfico 20, a maioria dos funcionários, cerca de 55%, considera o seu superior hierárquico qualificado técnica e comportamentalmente para o cargo que ocupa. Existem também alguns funcionários que consideram seu superior mais comportamentalmente qualificado (16,7%), destes, porém, 77% exercem função de chefia, e

são subordinados diretamente aos diretores o que, por serem professores, justificaria a falta de conhecimento técnico.

Ao analisar os respondentes que marcaram a opção não para a questão em análise, constatou-se um problema na instituição, pois em dois setores esta resposta foi marcada pela totalidade dos funcionários, ou seja, os funcionários afirmaram que seu superior hierárquico não possui qualificação para o cargo que ocupa. Tal situação pode significar duas coisas, ou estas chefias realmente não tem qualificação para desempenhar tal papel ou existe um grave problema de relacionamento com os subordinados.

Para qualquer uma destas hipóteses esta é uma situação que precisa ser resolvida com urgência, pois o chefe é o responsável pelos resultados do setor e também pelo trabalho dos seus subordinados, a sua qualificação é imprescindível para que os trabalhos sejam realizados com eficiência e qualidade. O papel do chefe torna-se ainda mais importante quando se deseja atingir o alinhamento estratégico como é o caso da Fundação Liberato, são as chefias que irão orientar os trabalhadores e influenciá-los a realizar os objetivos estabelecidos (ULRICH, 2000).

6.1.2.7 Participação em treinamento

Este item apresenta os resultados da questão: Há quanto tempo você realizou o último treinamento oferecido pela instituição?

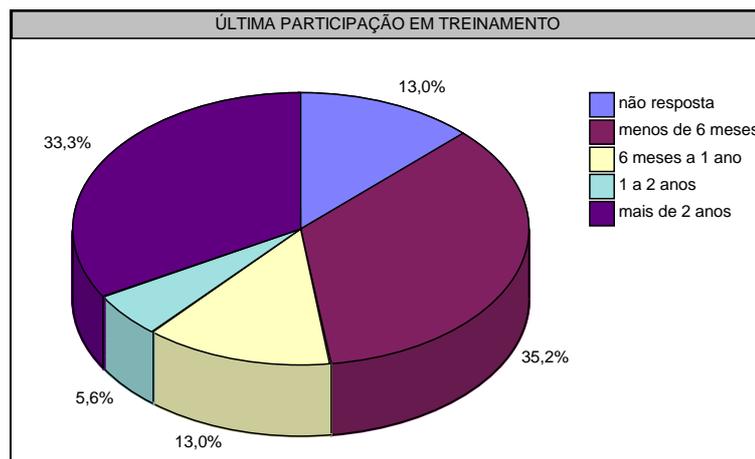


Gráfico 21 – Última participação em treinamento

Através da análise do gráfico 21 pode-se verificar que a última participação dos funcionários em treinamento concentra-se nos dois extremos, 1/3 afirma ter participado a menos de 6 meses e outros 35,2% afirmam ter participado a mais de 2 anos.

Mesmo não tendo ações focadas de T&D, a instituição tem como prática oferecer aos servidores, no mínimo duas vezes ao ano (no início do primeiro e do segundo semestres), algum seminário ou palestra. Sendo assim, os funcionários que afirmam não participarem de nenhum tipo de treinamento oferecido pela instituição nos últimos 6 meses, ou não puderam participar por algum motivo específico, ou não quiseram participar, ou não identificam este tipo de atividade como sendo treinamento.

Para melhor analisar os resultados, foi comparado o período do último treinamento ao tempo de serviço dos funcionários, conforme gráfico 22. Foram considerados apenas os funcionários com menos de 15 e mais de 20 anos de tempo de serviço por serem as faixas que mostraram maior relevância.

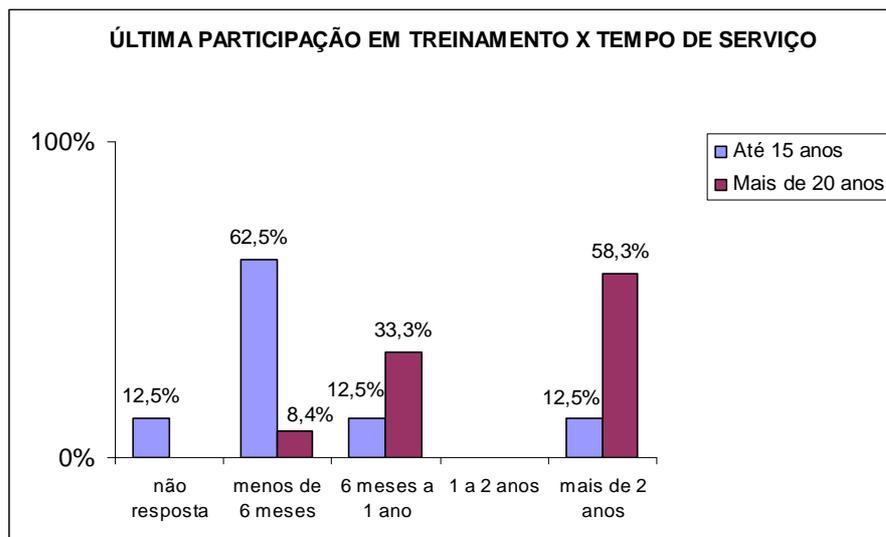


Gráfico 22 – Última participação em treinamento dos funcionários com até 15 anos de tempo de serviço e com mais de 20 anos de tempo de serviço

Observa-se que os servidores com tempo de serviço maior que vinte anos são os que realizaram o último treinamento há mais tempo, há uma porcentagem bastante alta (58,33%) dos que participaram há mais de 2 anos. Por outro lado, a grande maioria dos funcionários com até 15 anos de tempo de serviço afirma terem participado do último treinamento há menos de 6 meses. Sendo assim, pode-se sugerir que os funcionários mais velhos não costumam participar dos treinamentos oferecidos, muito possivelmente, por acharem que, devido a sua experiência, já não têm mais o que aprender. Segundo Sennett (2006) muitas pessoas acham que a formação obtida no começo da carreira será o suficiente por toda a vida profissional, este é um dos motivos pelos quais muitos trabalhadores, depois de certa idade, sofrem preconceitos e até mesmo são trocados por profissionais mais jovens. “A ‘extinção de capacitações’ acelerou-se não só no trabalho de ordem técnica, mas também na medicina, no direito e em várias outras profissões. [...] Ou seja, quando adquirimos uma capacitação, não significa que dispomos de um bem durável” (SENNETT, 2006, p. 91).

Analisando mais a fundo e comparando o resultado das últimas participações em treinamento ao que foi apresentado sobre a qualificação pessoal (gráfico 19), as conclusões vão mais uma vez ao encontro do que Sennett (2006, p. 92) afirma sobre o comportamento dos trabalhadores mais velhos:

Os empregados mais velhos tendem a ser mais senhores de si e críticos [...] Nos programas de retreinamento, os trabalhadores mais velhos comportam-se como outros estudantes maduros, julgando o valor da capacitação oferecida e a maneira como é transmitida à luz de sua própria experiência de vida. O trabalhador

experiente complica o significado daquilo que aprende, avaliando-o de acordo com seu próprio passado.

Através dos resultados apresentados e das considerações bibliográficas, há indicativos de que os funcionários mais antigos estejam com problemas de qualificação apesar deles próprios considerarem sua qualificação muito boa para as tarefas que realizam.

6.1.2.8 Dificuldades na execução do trabalho

Este item apresenta os resultados da questão: Dentre as tarefas do seu cargo, qual você considera a mais difícil? Por quê?

A análise desta questão apresentou muitas informações diferentes acerca das dificuldades no trabalho, as pessoas são diferentes e as dificuldades que elas têm também diferem de acordo com as suas características individuais e o setor que trabalham. Sendo assim, a grande maioria não respondeu considerando uma dificuldade na execução das suas tarefas, mas sim, mencionou problemas institucionais os quais, certamente, os influem no seu trabalho.

Dos 54 respondentes, apenas 36 responderam esta questão, dos quais 5 escreveram que não têm dificuldades. As respostas mais relevantes estão apresentadas na tabela 2.

Tabela 2 – Dificuldades dos funcionários na realização de suas tarefas

<i>DIFICULDADE</i>	<i>Qt. Cit.</i>
Atender ao público	6
Depender de outros para a realização do trabalho	6
Não tem dificuldade	5
Relacionamento entre colegas	4
Conhecimento de legislação específica do cargo	2
Conhecimentos contábeis	2
Falta de motivação	2
Repreender os alunos	2
Outros	7
TOTAL DE RESPOSTAS	36

6.1.2.9 Percepção quanto à necessidade de treinamento

Este item apresenta os resultados da questão: Você sente dificuldades na realização do seu trabalho que poderiam ser sanadas com cursos ou treinamentos?

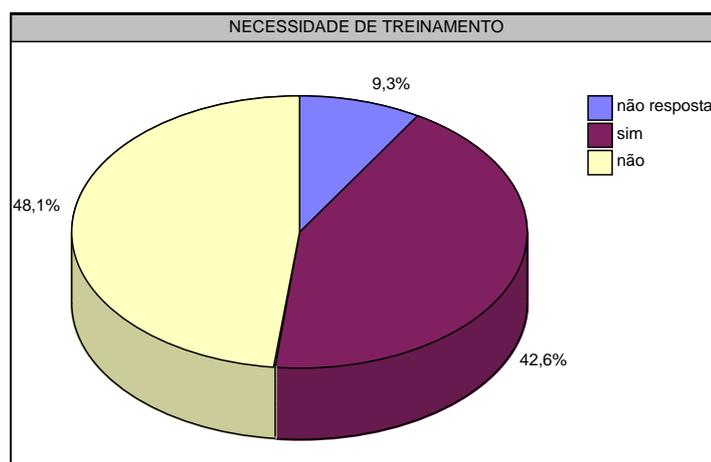


Gráfico 23 – Percepção dos funcionários quanto a sua necessidade de treinamento

Ao serem questionados a respeito da existência de cursos ou treinamentos que poderiam sanar dificuldades relativas ao trabalho (gráfico 23), 48,1% dos funcionários responderam que não há curso ou treinamento algum que poderia auxiliá-lo em suas atividades, ultrapassando o número de funcionários que acreditam que cursos ou treinamentos podem ajudá-los.

O sentimento de que treinamentos não se fazem necessários pode ser oriundo da falta de desafios no trabalho. Depois de algum tempo em determinado cargo realizando as mesmas tarefas, se os trabalhadores não são estimulados e desafiados, é normal que pensem que já sabem tudo que precisam para o trabalho que realizam.

Através da observação também foi possível constatar que existem muitas pessoas que não percebem o caráter preventivo e de aprimoramento das políticas de T&D, percebem o treinamento como uma forma de resolver algum problema ou tentar melhorar o trabalho daqueles que não o realizam direito. Conforme Carvalho (1999, p. 131) “Muitas vezes, o treinamento é prescrito como remédio eficaz em toda e qualquer situação de baixo desempenho de pessoas ou áreas. Esse é um mito que, infelizmente, existe [...]”. Sendo assim,

se os funcionários têm a visão de que o treinamento serve como remédio e se a grande maioria considera o seu trabalho bom ou muito bom, conforme o gráfico 17, obviamente, eles acharão que não precisam de treinamento para a execução do seu trabalho.

Buscando uma melhor análise da questão, comparou-se as respostas dos funcionários com menos de 15 anos de tempo de serviço às respostas daqueles com mais de 20 anos de tempo de serviço por apresentarem maior relevância (gráfico 24), aparecendo uma tendência dos mais antigos responderem que não há curso ou treinamento que poderia auxiliá-los no trabalho.

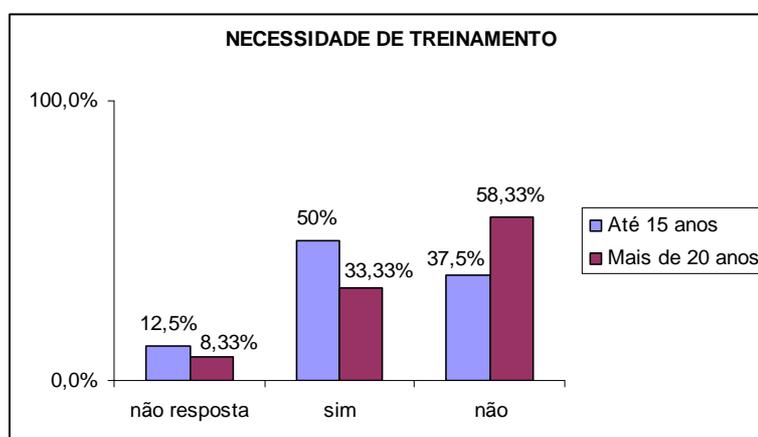


Gráfico 24 – Percepção dos funcionários com menos de 15 e mais de 20 anos de tempo de serviço quanto a sua necessidade de treinamento

O resultado desta análise vai ao encontro do que Sennett (2006, p. 92) considera acerca do comportamento dos trabalhadores mais velhos: “o trabalhador experiente complica o significado daquilo que aprende avaliando-o de acordo com seu próprio passado”, ou seja, os trabalhadores mais velhos se valem pela questão da experiência, não sendo adeptos a inovações e mudanças. Este é o principal motivo pelo qual muitas empresas não investem na atualização de conhecimentos dos trabalhadores mais velhos, pois custa muito dinheiro e traz pouco retorno.

6.1.2.10 Sugestões de treinamentos

Este item apresenta os resultados da questão: Quais os treinamentos que poderiam ajudá-lo a executar melhor as suas atividades?

Esta questão foi formulada com a finalidade de fazer com que os funcionários refletissem a respeito de treinamentos ou cursos que pudessem auxiliá-los na realização do trabalho. Foi permitido que os funcionários sugerissem quantos treinamentos achassem necessário. Do total de 54 participantes deste estudo, 19 não responderam esta questão.

Foi revelado um dado interessantes na análise desta questão, cerca de 35% do total de pessoas que responderam não existir cursos ou treinamentos que poderiam sanar dificuldades na realização do seu trabalho (gráfico 23) sugeriram algum tipo de treinamento que poderiam auxiliá-los a executar melhor o seu trabalho. Esta informação revela que quando as pessoas são levadas a pensar mais sobre determinado assunto elas dão respostas mais qualificadas, tendem a despertar para a questão e a refletir sobre o tema com mais cuidado do que quando se deparam com respostas prontas de múltipla escolha.

A tabela 3 apresenta as temáticas dos cursos e treinamentos sugeridos pelos funcionários da Fundação Liberato. Algumas pessoas, ao invés de sugerirem cursos, treinamentos ou assuntos colocaram observações a respeito da instituição que não se encaixam em temas de treinamento, estas respostas formam o item outros da tabela 3. Importante mencionar que as referências a cursos relacionados ao tema informática compreendem desde a informática básica até programação e manutenção de computadores.

Tabela 3 – Temática dos cursos e treinamentos sugeridos pelos funcionários

<i>SUGESTÃO</i>	<i>Qt. Cit.</i>
Informática	21
Comunicação interna	7
Atendimento ao público	6
Motivação	5
Relacionamento	5
Língua espanhola	4
Língua inglesa	3
Cobranças/negociação	2
Padronização do trabalho	2
Psicologia de adolescentes	2

<i>SUGESTÃO</i>	<i>Qt. Cit.</i>
Treinamento no setor com a chefia	2
Administração de materiais	1
Auditoria	1
Controladoria	1
Curso para comprador	1
Gerenciamento patrimonial	1
Gestão fiscal em organizações paraestatais	1
Legislação sobre mensalidades	1
Matemática financeira	1
Operador de áudio	1
Organização de bibliotecas	1
Outros	6
TOTAL DE SUGESTÕES	75

6.1.2.11 Percepção das chefias quanto à necessidade de treinamento

Este item apresenta os resultados da questão: Você acha necessário treinar os funcionários do seu setor no que diz respeito às atividades que realizam? Por quê?

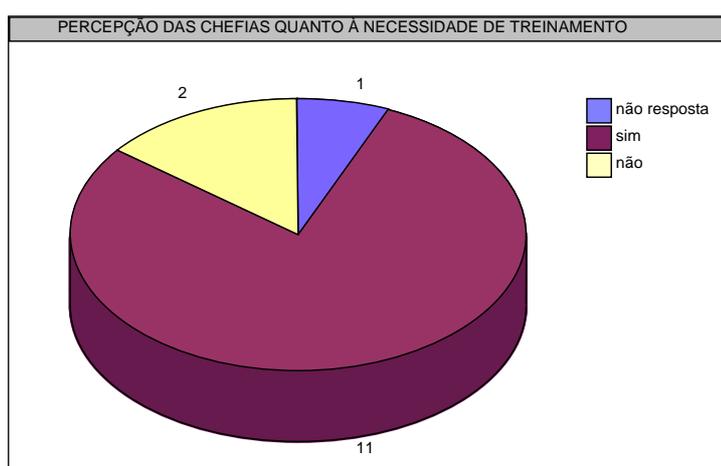


Gráfico 25 – Percepção das chefias quanto à necessidade de treinar seus subordinados

A análise do gráfico 25 revela que a grande maioria das chefias considera importante treinar os funcionários do seu setor. Este é um ponto muito positivo para a instituição que pretende instituir novas práticas de T&D.

Os chefes são aliados importantíssimos quando uma organização pretende disseminar novas práticas, pois cabe a eles influenciar no novo comportamento dos trabalhadores. Conforme Milkovich e Boudreau (2000, p. 342), "o apoio da cúpula e de outros indivíduos com poder decisório, asseguram que a organização esteja preparada para apoiar e alimentar os novos conhecimentos e comportamentos que serão criados pelo treinamento". No caso da Fundação Liberato, a qual pretende inserir uma cultura de aprendizagem institucional, o fato dos chefes acreditarem que as pessoas precisam ser treinadas influencia de maneira positiva no seu trato com os seus subordinados e na sua influência sobre eles, além de insentivarem a participação, as chefias devem cobrar a prática de novas posturas e atitudes após os treinamentos.

Buscando entender melhor o posicionamento das chefias e tentando fazê-los refletir acerca do tema treinamento, foi questionado o motivo da sua resposta a favor ou não da importância de treinar os subordinados.

Através da análise das respostas, percebeu-se que os chefes têm em mente o conceito de treinamento o qual Milkovich e Boudreau (2000, p. 338) definiu como sendo "um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos, ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais". Alguns foram além e demonstraram conhecer, mesmo que empiricamente, algumas noções de T&D, isso foi observado através de menções do tipo: "Treinar traz sempre motivação ao funcionário" ou ainda, "Não é viável um excelente serviço sem conhecimento do que se faz e inovações".

Os dois respondetes que afirmam não acharem necessário treinar os funcionários alegaram motivos diferentes. O primeiro diz que as tarefas são de fácil execução e o segundo justifica que os funcionários já exercem as tarefas há muito tempo, deixando entender que por fazerem há muito tempo já estariam suficientemente treinados. O posicionamento destas duas chefias aponta que elas não percebem o treinamento como aliado na melhora do desempenho, da motivação, no comprometimento, enfim, elas percebem o treinamento como remédio apenas em situações de baixo desempenho (Carvalho, 1999).

6.1.3 As práticas de T&D

Este tópico apresenta os resultados da percepção dos funcionários quanto às práticas de T&D adotadas até o momento pela instituição e, também, apresenta levantamentos de informações importantes para a elaboração de um plano de treinamento adequado às preferências e necessidades dos funcionários.

6.1.3.1 Preocupação com qualificação

Este item apresenta os resultados da questão: A instituição se preocupa com a qualificação dos funcionários?

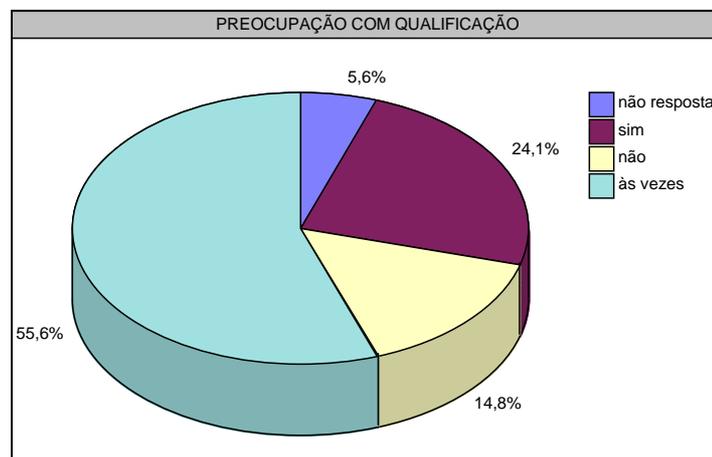


Gráfico 26 – Percepção dos funcionários quanto à preocupação da instituição com qualificação

Observando o gráfico 26 percebe-se que são poucos os funcionários (cerca de 24%) os quais acham que a instituição se preocupa com a qualificação dos funcionários. A grande maioria, representada por 55,6%, acha que a instituição às vezes se preocupa com a qualificação. Existem ainda, em menor proporção, aqueles que pensam que não há preocupação neste sentido.

Estes resultados refletem a atual situação institucional em que não há políticas de T&D, mas sim, apenas algumas ações isoladas, os funcionários percebem a falta de oferta apesar da maioria achar que não precisa de treinamento.

6.1.3.2 Qualidade dos cursos e treinamentos

Este item apresenta os resultados da questão: Os cursos e treinamentos oferecidos pela instituição são:

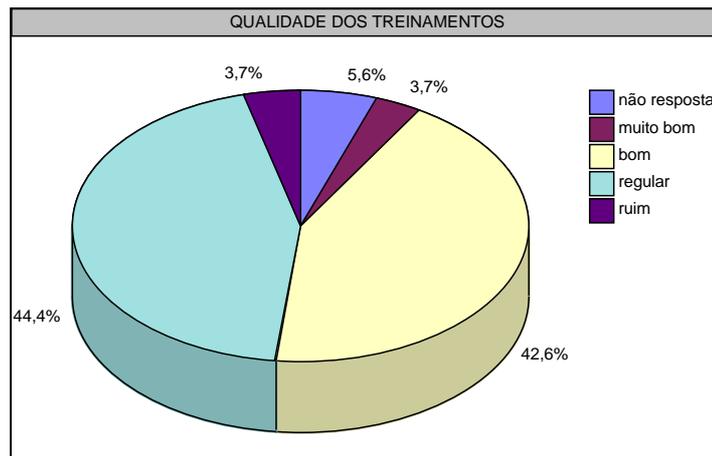


Gráfico 27– Percepção dos funcionários quanto à qualidade dos cursos e treinamentos oferecidos pela instituição

A análise do gráfico 27 indica a existência de duas principais opiniões acerca da qualidade dos treinamentos oferecidos. Pouco mais de 40% acha que os treinamentos oferecidos são bons e outros 44,4% acham que são regulares. Em menor porcentagem, aparecem as opções muito bom e ruim.

Este é outro dado que, provavelmente, reflete a falta de políticas adequadas de treinamento, pois mesmo que muitos funcionários não reconheçam ter necessidade de atualização de conhecimentos eles percebem deficiência das práticas de treinamento adotadas pela instituição.

Esta análise permite questionar se a percepção de que os treinamentos oferecidos são de qualidade regular poderia estar atrelada a uma das falhas cruciais cometidas nos planos de treinamento para a qual Carvalho (1999) chama atenção. Esta falha diz respeito à realização de programas inadequados à realidade dos participantes, ou seja, elaborar treinamentos muito difíceis para uns e muito fáceis para outros, pois em qualquer um dos casos, os participantes rapidamente se desmotivam. Rocha-Pinto et al. (2003) alerta, ainda, que os treinamentos precisam respeitar as limitações dos indivíduos e da organização, não impondo ações impossíveis de realizar ou então que não despertem desafios.

Trabalhadores que consideram os treinamentos fáceis de mais podem acabar pensando que já sabem tudo a respeito do assunto, do contrário, trabalhadores que consideram os treinamentos muito difíceis podem bloquear as informações achando que elas não têm relação com o seu trabalho.

6.1.3.3 Feedback

Este item apresenta os resultados da questão: A direção costuma apresentar *feedback* dos cursos e treinamentos oferecidos aos funcionários?

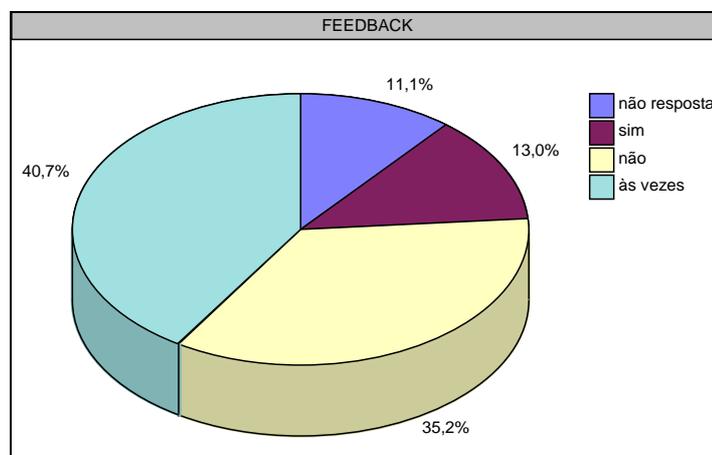


Gráfico 28 – Apresentação de *feedback* aos funcionários após cursos ou treinamentos

Através da análise do gráfico 28 é possível perceber que a Fundação Liberato não tem por prática apresentar *feedback* após a realização de um curso ou treinamento, apenas 13% dos funcionários afirmam que a instituição apresenta *feedback*. A pesquisado levantou a hipótese destes 13% estarem representados pelas chefias, as quais receberiam este retorno durante as reuniões com a cúpula e, no entanto, nem sempre repassariam para os seus, porém esta hipótese foi descartada, pois a análise das respostas das chefias demonstrou que nenhum deles respondeu sim à questão, sendo que, 71% respondeu que a direção apresenta *feedback* às vezes e os demais 29% responderam que a direção não apresenta.

Apresentar *feedback* aos funcionários sobre os treinamentos realizados é de extrema importância para que eles percebam que a instituição está preocupada com a sua qualificação. Segundo Gil (1994) somente através da avaliação é possível verificar se os treinamentos atingiram os objetivos desejados. Sendo assim, solicitar que as pessoas avaliem os treinamentos sem posteriormente apresentar os resultados e propor soluções ou modificações para os problemas apontados passa a impressão de que nada que foi sugerido por elas importa, e pode resultar em desmotivação ou desinteresse pelos treinamentos.

6.1.3.4 Turno para treinamento

Este item apresenta os resultados da questão: Na sua opinião, o melhor turno para a realização de treinamento em termos de aprendizagem é:

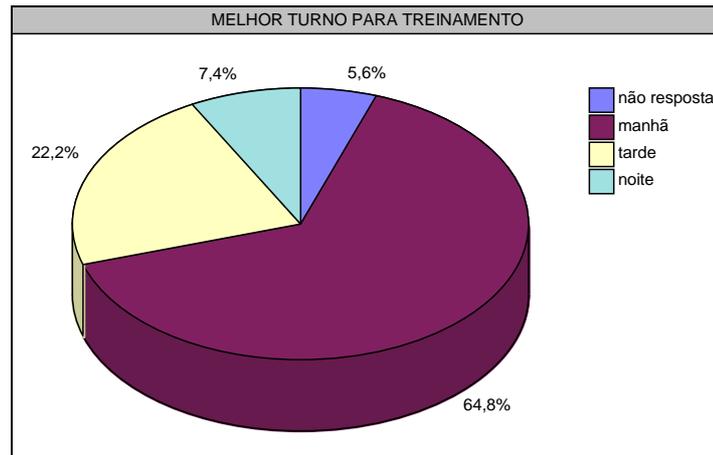


Gráfico 29 – Melhor turno para a realização de treinamento, em termos de aprendizagem, na opinião dos funcionários

Esta questão tem por objetivo verificar qual o período em que os funcionários consideram que têm maior rendimento em termos de aprendizagem para que os futuros treinamentos sejam realizados de acordo com as características e necessidades dos participantes.

Conforme mostra o gráfico 29, o turno cuja maioria considera melhor para o aprendizado é pela manhã, seguido pelo turno da tarde e, por último, o turno da noite.

6.1.3.5 Tipo de treinamento

Este item apresenta os resultados da questão: *Você prefere participar de treinamentos do tipo:*

Os respondentes puderam marcar até duas respostas conforme opções apresentadas na tabela 4.

Tabela 4 – Tipos de treinamentos preferidos pelos funcionários na Fundação Liberato

<i>TIPOS DE TREINAMENTO</i>	<i>Qt. cit.</i>	<i>Freq.</i>
Cursos em pequenos grupos	25	46,3%
Treinamento em serviço	22	40,7%
Palestras / seminários	15	27,8%
Estudos de caso	12	22,2%
Dinâmicas de grupo	11	20,4%
Jogos de empresa	4	7,4%
Não resposta	4	7,4%
Outro	1	1,9%
TOTAL	54	

Conforme mostra a tabela 4, os funcionários preferem participar de cursos em pequenos grupos ou realizar treinamento em serviço. Palestras/seminários, estudo de caso e dinâmicas de grupo também receberam um percentual relevante de votos. Em menor porcentagem apareceu a opção jogos de empresas.

Os tipos de treinamentos mais oferecidos pela instituição são, em primeiro lugar, palestras e seminários e, em segundo lugar, cursos em pequenos grupos. O treinamento em serviço também é bastante utilizado, principalmente quando um funcionário novo ingressa na instituição ou quando há troca de funcionários de setores.

6.2 OLHAR DA GESTÃO A RESPEITO DOS RESULTADOS

Esta seção tem por objetivo apresentar a análise do gestor de recursos humanos da Fundação Liberato acerca das respostas apresentadas pelos funcionários. Devido ao tempo disponível para a entrevista, foram selecionados pela pesquisadora os temas considerados de maior relevância a serem abordados.

6.2.1 Motivação

No intuito de descobrir qual a percepção do gestor acerca dos fatores motivacionais dos funcionários, foi apresentada a análise das respostas sobre o que mais motiva a trabalhar na Fundação Liberato (tabela 1).

Segundo ele, a alta ocorrência da opção *estabilidade* já era esperada: “Hoje, no contexto que se vive na sociedade, a questão do emprego é muito instável, e como a instituição mantém essa estabilidade e essa segurança para as pessoas, este é um fator preponderante”.

O gestor também considerou bastante satisfatório o posicionamento da opção realização pessoal. “[...] foi muito bom o posicionamento da realização pessoal, juntando estas três coisas [estabilidade, remuneração e realização pessoal], nós poderíamos prever um desempenho bastante satisfatório”. Ele acredita que estes três fatores são muito importantes em uma relação de emprego e que são pontos chaves para um bom desempenho no trabalho.

6.2.2 Ambiente Físico

Foi apresentada ao gestor a análise dos funcionários quanto ao seu ambiente físico de trabalho (gráfico 6), neste ponto não houve surpresa, o resultado, de certa forma, já era esperado pelo gestor. “Eu achei boa a análise dos funcionários, houve uma boa porcentagem de bom e muito bom e alguns regular e ruim, nós tentamos, mas não conseguimos que tudo seja perfeito. No geral, acho que está boa a análise”.

6.2.3 Tecnologia

Ao ser apresentado aos resultados da tecnologia utilizada na Fundação Liberato (gráfico 7), o gestor faz uma análise acerca do alto percentual das opções regular e ruim. A escassez de recursos das instituições públicas e o desejo ter sempre o que há de melhor em nível tecnológico são pontos de destaque na sua fala.

“As pessoas sempre têm a expectativa de terem máquinas novas, computadores novos, e a nossa instituição, por ser pública, não dispõe de recursos financeiros pra investir sempre, nós temos dificuldades de acompanhar inovações tecnológicas do mercado [...] talvez seja esta uma das questões que leve a este percentual de respostas regular e ruim. Mas eu acredito que, se compararmos a nossa instituição com qualquer outra escola da rede estadual ou até mesmo com algumas particulares, pode-se constatar que o nosso nível tecnológico é bastante bom. Mas o pessoal interno tem a visão do interno e eles falam diante da aspiração de ter mais recursos”.

6.2.4 Recursos disponíveis

Diante dos resultados das respostas referentes aos recursos disponíveis na instituição (gráfico 8) onde a maioria dos servidores considera regular a disponibilidade de recursos, o diretor de RH pareceu não concordar com a opinião exposta pelos funcionários, levantando a hipótese de que eles pudessem ter respondido considerando apenas os cursos e qualificação profissional, e não a aquisição dos materiais utilizados.

“Eu acho que quanto aos recursos disponíveis, historicamente na instituição, nunca houve um oferecimento que atendesse as expectativas das pessoas [referindo-se a cursos e treinamentos]. E nesta pergunta eu acho que as pessoas pesaram mais a questão dos cursos e treinamentos e não na aquisição de materiais. Se pensarmos em cursos e atualização profissional, nunca tivemos um plano, sempre ações isoladas, este ano fizemos muitas coisas mas também isoladas que não estão ainda dentro de um contexto. Nós estamos esperando a finalização da elaboração do planejamento estratégico para montarmos uma matriz [...] as pessoas precisam de muito, mas nós precisaremos ver, dentro das nossas possibilidades, aquilo que nós podemos atender”.

Na sua fala, o gestor demonstra preocupação com a qualificação profissional dos funcionários, também demonstra preocupação em melhorar as práticas de T&D utilizadas até

então e em alinhar estas práticas às verdadeiras necessidades organizacionais as quais serão apontadas pelo planejamento estratégico.

6.2.5 Visão, missão e princípios X práticas organizacionais e práticas individuais

Foram apresentadas ao gestor as análises das respostas dos funcionários às questões que perguntavam se as práticas organizacionais e as práticas individuais são coerentes com a visão, missão e princípios organizacionais (gráficos 9 e 10).

Ao analisar as respostas dos servidores quanto ao comportamento individual o gestor observa: “Estes dados estão bons, se considerarmos que a visão, missão e princípios foram colocados para a casa em junho”. Ele ainda considera que a análise individual das pessoas é boa tendo em vista que o planejamento estratégico é algo muito novo na instituição e se quer foi implantado por completo. “[...] tendo em vista que o planejamento estratégico está sendo implantado agora, se é que as pessoas responderam com bastante coerência, significa que elas estão assimilando, mesmo que seja ainda em cima de um propósito”.

No entanto, ao analisar as respostas referentes ao comportamento da instituição, o diretor apontou falta de coerência nas afirmações dos funcionários fazendo uma análise sobre os dados:

[...] eles [os servidores] acham que o comportamento da instituição fica mais acentuado às vezes, já o comportamento individual é mais acentuado no sim, então há uma discrepância se analisarmos estatisticamente, mas isso é compreensível, porque as pessoas ainda vêm o comportamento da instituição como a ação da instituição, mas as pessoas também estão dentro desta ação e fazem parte da ação”.

O gestor enfatiza o fato de que as atitudes individuais devem refletir nos resultados institucionais. “[...] as pessoas tendem a dizer que elas individualmente fazem, mas que o conjunto ainda não faz muito, mas se elas individualmente fazem, em torno de 65% como mostra o gráfico, isso é um dado bom, e este dado deverá refletir na ação global da instituição”.

Após esta fala, a pesquisadora questionou o gestor se ele acha que os funcionários já estão assimilando as novas diretrizes a ponto de 65% deles estarem agindo de acordo com a

visão, missão e princípios, a resposta foi a seguinte: “Acho que não, mas este percentual deve refletir a vontade que eles têm de agir de acordo com a visão, missão e princípios”.

6.2.6 Comunicação vertical e horizontal

Ao observar a análise dos resultados das perguntas que questionavam os funcionários a respeito da comunicação vertical e da comunicação horizontal (gráfico 11 e 12), o gestor admitiu conhecer que existem problemas de comunicação interna os quais precisam ser tratados diante da relevância do tema.

“Nós sabemos que este é um dos maiores problemas da casa [...] se houver uma boa comunicação, seja entre os funcionários, seja de direção para funcionários e de funcionários para direção, isso refletirá na ação da instituição. Quando falamos em comunicação é em termos de rotinas de trabalho, de ação integrada, de planejamento conjunto [...] nós sabemos que os setores são competentes individualmente, mas nós não temos uma comunicação eficiente em termos de integração e planejamento conjunto”.

6.2.7 Comprometimento

Diante das respostas sobre como é o comprometimento dos funcionários da Fundação Liberato, o gestor afirmou que concorda que muitos funcionários são comprometidos e que o conceito de comprometimento precisa ser bem entendido para se faça uma análise real da situação. “Certamente a maioria dos funcionários são comprometidos com o trabalho, e como em todos os lugares sempre há aqueles que não se comprometem tanto. Também é necessário entender o que os funcionários entendem por comprometimento para poder fazer uma análise melhor”.

6.2.8 Qualificação pessoal

Ao observar o gráfico 17 que mostra a percepção dos funcionários quanto a sua qualificação pessoal o gestor chama atenção para o cuidado que se deve ter neste tipo de análise, pois, segundo ele, a própria psicologia explica que as pessoas tentem a ter uma visão mais otimista de si mesmas.

“É preciso fazer uma pequena ressalva, pois se há pessoas que acham que o comprometimento não é muito bom, que a comunicação não é muito boa, e quando analisam a qualificação pessoal elas dizem que está muito bom e bom significa que está havendo uma distorção, o bom até é aceitavam, mas o muito bom eu acho que está distorcendo um pouquinho a realidade. A avaliação pessoal é sempre mais complicada, as pessoas se avaliam pessoalmente sempre melhor. Mas isto a psicologia explica, quando alguém vai se auto-avaliar, se não há muitos parâmetros e critérios, a auto-estima leva a pessoa a melhorar um pouquinho a sua avaliação”.

A pesquisadora questionou o gestor se o fato dela ser colega de trabalho dos respondentes e trabalhar na instituição há menos de 5 anos poderia ter influenciado para uma melhor avaliação pessoal, o gestor afirmou não acreditar que este seja fator influenciador.

“Acho isso não influenciou, pois, se tivesse influenciado, eles teriam respondido outras questões também com tudo sendo muito bom para não se comprometerem. Talvez este dado aqui [referindo-se as resposta da qualificação pessoal] é mesmo a questão da auto-avaliação, da auto-estima e da auto-promoção”.

Também foi apresentada ao gestor a análise do cruzamento entre a qualificação pessoal e o tempo de serviço, a qual revelou que os funcionários mais antigos têm uma opinião melhor acerca da própria qualificação.

Para o gestor de RH, este é um problema enfrentado em muitas instituições, pois muitos profissionais, depois de bastante tempo em determinado cargo, acham que já adquiriram conhecimento suficiente e que não precisam mais aprender.

“Este é um problema que não acontece só aqui na Liberato. Isso se explica pelo fato das pessoas estarem na atividade há muito tempo [...] e se acham prontos, que não precisam buscar mais nenhum conhecimento, até, muitas vezes, se acham donos da mesa e da cadeira e acham que já têm todo o treinamento necessário, este é um dos principais problemas que enfrentaremos aqui”.

6.2.9 Qualificação do superior hierárquico

Referente aos resultados da percepção dos funcionários quanto à qualificação do seu superior hierárquico, o diretor de RH não demonstrou surpresa. Ele considerou o percentual de respostas sim (conforme gráfico 20) um bom número e admitiu a existência de superiores com qualificação mais comportamental do que técnica, principalmente entre os diretores. “Eu acho que esse índice em geral está bom. [...] a questão de ter mais conhecimento comportamental é compreensível, principalmente por parte dos diretores que são professores e não têm tanto conhecimento técnico”.

O gestor também fez observações sobre as respostas que indicam que o superior hierárquico não possui qualificação para o cargo que ocupa. “Nós sabemos que existem alguns problemas na casa, gostaria de saber de quais setores vêm estas respostas para confirmar algumas coisas que nós já sabemos em virtude dos que as próprias pessoas nos trazem”. No dia da entrevista a pesquisadora ainda não havia feito o levantamento que determinou que todos os funcionários de dois setores afirmaram que o seu superior não possui qualificação para o cargo, porém, neste dia, ficou acordado com o gestor de que este levantamento seria feito e a informação seria passada diretamente à ele, sem menção dos nomes dos setores no presente trabalho.

6.2.10 Última participação em treinamento

Ao analisar o gráfico 21 (apresentada no item 6.1.2.7) a qual apresenta os resultados da última participação dos funcionários em algum curso ou treinamento oferecido pela instituição, o diretor de RH discordou das respostas apresentadas, pois, segundo os registros do departamento de RH, um número muito maior participou de um curso que ocorreu há menos de 6 meses, ele acredita que, neste caso, as pessoas devem ter desconsiderado os cursos realizados nas dependências da própria instituição.

“Este dado de apenas 35% terem participado de treinamento nos últimos 6 meses não confere com os registros de certificados que nós temos. [...] Acho que as pessoas devem ter considerado cursos e treinamentos apenas os que se fazem fora da escola e não os que fazemos aqui dentro, muito provavelmente foi isso que aconteceu.”

6.2.11 Necessidade de treinamento

Ao apresentar ao gestor os dados da percepção dos funcionários quanto à sua necessidade de treinamento (gráfico 23), ele demonstrou surpresa com um percentual tão alto de pessoas que não acham que precisam ser melhor qualificadas. Ele percebe nestas respostas um desafio, pois sabe que despertar o interesse por treinamento e aperfeiçoamento profissional em alguém que não acredita ter esta necessidade é muito complicado. “Nós sabemos que existem pessoas que não se interessam por treinamento, que acham que já possuem todo o conhecimento e é muito difícil lidar com isso, isso vai ser o mais difícil de todo esse processo”.

6.2.12 Preocupação da instituição com a qualificação

A última questão apresentada ao gestor foi a percepção dos funcionários sobre a existência ou não de preocupação com a qualificação dos funcionários por parte da instituição (gráfico 26). O gestor disse que estas respostas apresentadas já eram previsíveis em virtude das práticas de treinamento adotadas até o momento.

“Este alto percentual de às vezes e esse percentual, mesmo que mais baixo, de não refletem os anos de ações isoladas de treinamento. Nós estamos esperando a finalização da elaboração do planejamento estratégico para mudarmos isso, assim como este seu trabalho, em que você está levantando dados os quais também irão nos auxiliar a melhorar isso”.

6.3 A FUNDAÇÃO LIBERATO E AS POLÍTICAS DE T&D

A Fundação Liberato, historicamente, conforme já mencionado neste estudo, tanto pela pesquisadora quanto pelo diretor de recursos humanos, nunca teve políticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal. As ações nesse sentido sempre foram realizadas isoladamente à medida que algum problema surgia e necessitava de solução. Este modo de gerir não se restringe apenas ao tema qualificação de pessoal ou à gestão de recursos humanos, a falta de planejamento de médio e longo prazo se perpetuou por todas as áreas da organização durante toda a sua existência.

Apesar das práticas de gestão não seguirem os fundamentos de administração ensinados pela academia, a instituição cresceu e se desenvolveu muito durante seus 39 anos de história. No entanto, os tempos atuais, onde o mercado torna-se cada vez mais competitivo, exigente e dinâmico, não permitem mais que as instituições visem apenas o curto prazo, planejamento e objetivos claros são preponderantes em qualquer ramo de atuação ou negócio. A atual equipe de gestores, percebendo a necessidade de aprimorar a administração da Fundação Liberato, decidiu implantar a prática de planejamento e a utilização de fundamentos e ferramentas administrativas já bastante conhecidas e utilizados, principalmente, em organizações privadas.

Um trabalho bastante importante já está sendo realizado que é a elaboração do planejamento estratégico, porém ainda não foi concluído e após a sua conclusão, certamente, levará algum tempo para que todos na instituição se familiarizem com esta forma de trabalho. O alinhamento estratégico organizacional ainda não encontra-se consolidado, assim como a idéia de T&D alinhado às estratégias também não, o que vem a corroborar a importância desta pesquisa.

Diante deste cenário, a pesquisa foi interessante pois apontou elementos que em outras organizações podem ser considerados simples como, por exemplo, a motivação dos trabalhadores, a comunicação interna, o comprometimento e a qualificação profissional, mas que para a Fundação Liberato serão fundamentais para a seqüência da discussão que se trava a respeito do planejamento estratégico.

6.4 SUGESTÕES PARA AS NOVAS PRÁTICAS DE T&D

Diante das informações coletadas e observadas e das análises acerca destas, considerando o propósito da Fundação Liberato que é alcançar o alinhamento estratégico nos próximos anos, a pesquisadora propõe linhas de discussão para as necessidades de treinamento futuras que corroboram com este objetivo.

De acordo com o que foi apresentado pelos próprios funcionários como sendo tipos de cursos e treinamentos que poderiam ajudá-los a executar melhor as suas atividades, foi observada a existência de duas temáticas gerais. A primeira refere-se a tarefas inerentes ao cargo ou função, a segunda refere-se a assuntos que refletem no comportamento da organização.

No que tange as tarefas, os funcionários citaram temas como informática, atendimento ao público, curso para comprador e operador de áudio, noções de psicologia com adolescentes, matemática financeira, gerenciamento patrimonial, auditoria e outros. Estes cursos são necessários para que as pessoas possam realizar as suas tarefas diárias, estar em dia com este tipo de conhecimento é fundamental para que o serviço flua corretamente e os prazos e metas sejam cumpridos.

Na grande maioria das vezes, estas atividades são aprendidas dentro do próprio setor com a ajuda dos colegas, essa é uma prática muito utilizada não só na instituição deste estudo, mas também por muitas outras pelo principal motivo de ser uma forma de treinamento rápido e barato. Porém, quando se aprende com um colega, muitos vícios e erros podem ser reproduzidos, por isso é importante que sejam oferecidos retreinamentos de tempos em tempos, para corrigir possíveis falas e também para apresentar novos métodos de trabalho.

A qualificação das tarefas é imprescindível e antecede qualquer outro tipo de treinamento, se não há qualidade no trabalho rotineiro, é muito difícil de se passar para outros níveis de qualificação, como, por exemplo, as qualificações comportamentais.

No que tange a qualificação comportamental dos funcionários da Fundação Liberato, eles próprios, através das respostas do questionário, apontam deficiência motivacionais, de comunicação, de relacionamento e de comprometimento. Para que se atinja o objetivo de

alinhamento estratégico traçado pela instituição, é preciso, obrigatoriamente, que estes temas sejam trabalhados.

Uma organização precisa de funcionários motivados e comprometidos com os seus resultados, também precisa que a comunicação seja eficiente para que as informações cheguem a quem precisa, também precisa de um bom relacionamento para que as pessoas cooperem umas com as outras a fim de atingir os objetivos organizacionais. Além disso, a cúpula precisa de aliados competentes (as chefias) que estimulem, acompanhem e cobrem resultados.

Diante do exposto acima, a pesquisadora sugere que sejam, em primeiro lugar, atendidas às necessidades de treinamento referentes às tarefas, cabendo ao diretor de recursos humanos determinar os temas e setores mais urgentes. Os temas que se referem ao comportamento dos funcionários viriam em seguida na escala de prioridade, no entanto, existem problemas na comunicação que foram revelados, tanto na questão específica que pretendia avaliar a qualidade da comunicação quanto nas perguntas que solicitavam o apontamento de dificuldade no trabalho, sendo esta uma deficiência que deve ser tratada com determinada urgência.

De acordo com análise e as observações, é esperado que exista certa resistência por parte de alguns funcionários, principalmente dos mais velhos, em relação à participação nos treinamentos e também, posteriormente, na substituição dos velhos hábitos e procedimentos pelos novos conhecimentos. Buscando diminuir este conflito, a pesquisadora sugere que sejam respeitadas, na medida do possível, as características e preferências dos funcionários.

Uma tática para tentar envolver os funcionários mais antigos e resistentes a treinamentos seria realizar cursos em pequenos grupos (apontado por 46,3% dos funcionários como sendo o tipo de treinamento preferido de conforme a tabela 4), composto apenas pelos mais antigos e com conteúdo mais avançado e complexo do que os realizados com os iniciantes, isso faria com que eles percebam que a instituição valoriza a sua experiência proporcionando uma qualificação diferenciada.

Para sanar o problema de relacionamento e comunicação, também seria interessantes formar pequenos grupos de setores com interdependência de trabalho, desta forma, seria possível melhorar o relacionamento e a comunicação entre eles. Os treinamentos em pequenos grupos apresentam a vantagem de poder agrupar as pessoas de acordo com necessidades específicas, podendo ao mesmo tempo sanar necessidades de tarefa e comportamentais, outra

vantagem é que, em pequenos grupos, as pessoas participam e interagem mais do que em palestras e seminários, sendo uma ótima opção em instituições com deficiência na comunicação e relacionamento.

Ao investir em cursos e treinamentos para os funcionários, deve-se também preparar as chefias para que apoiem as novas práticas, estimulando a mudança no trabalho e no comportamento dos seus subordinados. Boas opções de cursos para qualificar os chefes são as dinâmicas de grupo e estudos de caso, onde eles podem compartilhar as dificuldades inerentes à função e discutir possíveis soluções.

Diante de tudo que foi exposto é importante mencionar que a visão do gestor de recursos humanos da Fundação Liberato está favorável à análise realizada, ele percebe os problemas existentes na qualificação dos funcionários e também têm consciência de que envolver parte do grupo nas novas práticas de T&D não será fácil. Contudo, o seu posicionamento em prol da qualificação dos funcionários é tanto favorável quanto fundamental para o planejamento estratégico organizacional.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Fundação Liberato é uma instituição de ensino que, historicamente, nunca teve práticas eficientes de T&D, pelo contrário, as poucas ações realizadas neste sentido costumavam e costumam ser de caráter emergencial buscando solucionar os problemas conforme estes vão surgindo.

Os funcionários da instituição são na maioria mulheres e possuem tempo de serviço de, em média, 17 anos, sendo que seus principais fatores de motivação para o trabalho são a estabilidade, a remuneração e a realização pessoal. Eles consideram a sua qualificação profissional bastante boa, sendo que os funcionários mais antigos apresentaram uma auto-avaliação melhor do que os mais novos. O trabalho realizado por todos também é considerado bom, mas acham que a instituição somente às vezes se preocupa com a qualificação e que os cursos e treinamentos oferecidos nem sempre são bons, porém, apesar disso, a maioria afirma não sentir dificuldades que poderiam ser sanadas com práticas de T&D.

A posição dos funcionários em relação a sua qualificação e a percepção deles quanto à existência de dificuldades possíveis de serem sanadas com treinamentos poderia levar à conclusão de que não é necessário treinamento para este grupo de servidores. No entanto, existem algumas contradições nas respostas as quais apontam uma outra realidade.

A necessidade de treinamento dos funcionários se evidencia quando eles afirmam que agem de acordo com a visão, missão e princípios mas que a instituição nem sempre age desta forma, também quando eles apontam problemas na comunicação e quando afirmam que muitos funcionários são comprometidos o que, implicitamente, indica que nem todos são. Na realização das suas tarefas, 57% dos respondentes menciona alguma delas como sendo difícil, e, dos 48% que afirmam não sentir dificuldades que poderiam ser sanadas com treinamentos 35% sugeriram treinamentos que podem ajudá-los a executar melhor as suas atividades. Além do mais, as chefias consideram importante treinar seus subordinados.

Diante do que foi revelado nesta pesquisa, percebeu-se que os funcionários não demonstram abertamente que têm necessidades de treinamento, isso pode ocorrer por eles

sentirem-se poucos desafiados no trabalho ou por não perceberem a importância da qualificação profissional em um mercado onde a competitividade aumenta a cada dia. Bitencourt (2004) alerta que quanto mais preparados e abertos a mudanças estiverem os trabalhadores, melhor será a resposta da organização em meio a tantas transformações.

A aprendizagem organizacional pode ser considerada uma resposta alternativa às mudanças enfrentadas pelas empresas, em que se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e a traduzir esses conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva (BITENCOURT, 2004, p. 23).

Preocupados com as novas exigências do mercado, os gestores atuais estão engajados no planejamento estratégico. Pensando nisso, o diretor de recursos humanos decidiu rever as práticas de T&D adotadas até então para dar suporte aos novos objetivos organizacionais. Conforme Marras (2000) para auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais, o gestor precisa transformar o departamento de RH de centro de custos para centro de resultados, auxiliando no desenvolvimento de competências essenciais para o alcance da excelência. Ulrich (2000) propõe que, para alcançar a excelência, a gestão de pessoas deve transformar-se em parceiro na execução das estratégias organizacionais, tornar os processos rotineiros da área de RH mais ágeis, oferecer crescimento profissional aos trabalhadores e, desenvolver a capacidade da empresa de adaptar-se às mudanças do mercado.

Levando em conta o referencial teórico e os resultados da análise, percebe-se que a Fundação Liberato ainda não se encontra preparada para o alinhamento estratégico organizacional. No que se refere à qualificação dos funcionários, existem problemas muito básicos ainda os quais precisam ser solucionados antes de se pensar em práticas de alinhamento. Dificuldades na execução das tarefas rotineiras assim como deficiências na comunicação, no comprometimento e no relacionamento entre colegas não são compatíveis com uma organização que pensa estrategicamente. Medidas que corrijam estes problemas devem anteceder qualquer outra ação de T&D.

Esta pesquisa procurou levantar alguns aspectos preponderantes para a análise organizacional, principalmente para a análise dos recursos humanos sobre a qual foram apontados elementos relevantes. Espera-se que estas informações sejam úteis para a seqüência das discussões acerca do alinhamento estratégico.

REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: as conseqüências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1999.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “Scorecard”**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BITENCOURT, Cláudia. **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOOG, Gustavo G. Os novos paradigmas do mundo dos negócios. In: BOOG, Gustavo G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron, 1999.

CARNEIRO, Cleo. T&D e a Estratégia de Recursos Humanos. In: BOOG, Gustavo G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron, 1999.

CARVALHO, Luiz Carlos Ferreira de. T&D Estratégico. In: BOOG, Gustavo G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron, 1999.

CELINSKI, Leszek. **Guia para diagnósticos em administração de recursos humanos: roteiros e instrumentos para qualidade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CORRÊA, Adrienne Lori Poulton. **Comprometimento organizacional**: um estudo de caso numa unidade de uma empresa estatal. 2002. 93 f. Monografia (Especialização em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

FREITAS, Henrique; MOSCAROLA, Jean. Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 1, n.1, p.1-30, jan./jun. 2002. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica>>. Acesso em 27 out. 2006.

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

HAMPTON, Davi R. **Administração contemporânea**: teoria, prática e casos. 3. ed. São Paulo: 1992.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. Capital intelectual, gestão do conhecimento e universidade corporativa. In: BOOG, Gustavo G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. Do operacional ao estratégico. 6. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MENESES, Pedro Paulo Murce; ZERBINI, Thaíz. Levantamento de necessidades de treinamento: reflexões atuais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, ANPAD, 2005. 1 CD-ROOM, GPR-A 1621.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 4. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1996.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; SANCHES, Odécio. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul./set. 1993.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da; PEREIRA, Claudia de Souza; COUTINHO, Maria Tereza Correia; JOHANN, Sílvio Luiz. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 7. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

SENNETT, Richard. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TAMAYO, Álvaro *et al.* Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 17, n. 1, p. 27-35, Jan./Abr. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.com.br>>. Acesso em: 27 out. 2006.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

Prezado (a) Senhor (a):

Este questionário refere-se a uma pesquisa que integra um trabalho de conclusão do curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul cujo tema é: Levantamento das necessidades de treinamento dos funcionários da Fundação Escola Técnica Liberato Salzano Vieira da Cunha visando o alinhamento estratégico organizacional.

Os resultados obtidos serão tabulados e apresentados de forma conjunta, não havendo identificação nominal dos participantes. Serão alvo desta pesquisa todos os funcionários da instituição com exceção daqueles que ocupam cargo de servente, motorista e zelador, cujas atribuições não se assemelham aos demais cargos.

Muito obrigada pela sua participação.

Sexo () M () F	
Idade () 20 a 30 anos () 31 a 40 anos () 41 a 50 anos () 51 a 60 anos () Mais de 60 anos	
Tempo de serviço () Até 5 anos () 5,1 a 10 anos () 10,1 a 15 anos () 15,1 a 20 anos () 20,1 a 25 anos () Mais de 25 anos	
Setor: _____	Exerce função de chefia? () Sim () Não

1. O que mais o motiva a trabalhar na Fundação Liberato é:

(Marque duas opções e numere colocando o nº1 na opção com maior grau de motivação)

- | | |
|-------------------------------|----------------------------------|
| () Benefícios | () Realização pessoal |
| () Estabilidade | () Relacionamento entre colegas |
| () Experiência profissional | () Remuneração |
| () Localização | () Status |
| () Flexibilidade de horários | () Outro _____ |

2. No seu local de trabalho, o ambiente físico (espaço, móveis, localização da unidade, limpeza) é:

Muito bom () Bom () Regular () Ruim ()

3. A tecnologia utilizada (computadores, softwares, equipamentos diversos) é:

Muito bom () Bom () Regular () Ruim ()

4. Os recursos disponíveis (aquisição de materiais, cursos, atualização de profissionais) são:

Muito bom () Bom () Regular () Ruim ()

5. A visão, missão e princípios da Fundação Liberato são coerentes com as práticas da instituição?

Sim () Não () Às vezes () Não sei ()

6. Na realização de suas tarefas, você age de acordo com a visão, missão e princípios institucionais?

Sim () Não () Às vezes () Não sei ()

7. A comunicação entre direção e funcionários é:

Muito bom () Bom () Regular () Ruim ()

8. A comunicação entre os funcionários no que se refere à rotina de trabalho é:

Muito bom () Bom () Regular () Ruim ()

9. Na sua percepção, os alunos da Fundação Liberato consideram o trabalho realizado pelos funcionários:

Muito bom () Bom () Regular () Ruim ()

10. Na sua percepção, os pais dos alunos consideram o trabalho realizado pelos funcionários:

Muito bom () Bom () Regular () Ruim ()

11. Na sua percepção, o trabalho que os funcionários realizam é:

Muito bom () Bom () Regular () Ruim ()

12. Na sua percepção, os funcionários são comprometidos com o trabalho?

Sim () Não () Muitos são () Poucos são ()

13. Como você considera a sua qualificação para as tarefas que realiza?

Muito bom () Bom () Regular () Ruim ()

14. Dentre as tarefas do seu cargo, qual você considera a mais difícil? Por quê? _____

15. Na sua percepção, seu superior hierárquico possui boa qualificação técnica e comportamental para o cargo que ocupa?

Sim () Não () Mais técnica () Mais comportamental ()

16. A instituição se preocupa com a qualificação dos funcionários?

Sim () Não () Às vezes ()

17. Os cursos e treinamentos oferecidos pela instituição são:

Muito bom () Bom () Regular () Ruim ()

18. A direção costuma-se apresentar *feedback* dos cursos e treinamentos oferecidos aos funcionários?

Sim () Não () Às vezes ()

19. Há quanto tempo você realizou o último treinamento oferecido pela instituição?

Menos de 6 meses () 6 meses a 1 ano () 1 a 2 anos () Mais de 2 anos ()

20. Na sua opinião, o melhor turno para a realização de treinamento em termos de aprendizagem é:

Manhã () Tarde () Noite ()

21. Você prefere participar de treinamentos do tipo:

(Marque **duas** opções)

() Treinamento em serviço

() Palestras / seminários

() Cursos em pequenos grupos

() Dinâmicas de grupo (instrutor conduz o grupo a um debate sobre um tema)

() Jogos de empresa (simulação de uma situação real onde os grupos vão somando pontos)

() Estudo de caso (participantes opinam sobre como solucionar um problema exposto em um caso)

() Outro _____

22. Você sente dificuldades na realização do seu trabalho que poderiam ser sanadas com cursos ou treinamentos?

Sim () Não ()

23. Quais os treinamentos que poderiam ajudá-lo a executar melhor as suas atividades? Coloque em ordem de importância.

() _____

() _____

() _____

() _____

Se você exerce função de chefia responda a questão 24.

24. Você acha necessário treinar os funcionários do seu setor no que diz respeito às atividades que

Sim () Não () realizam? Por que? _____

Av. Leopoldo A. Scherer. 313
Bairro Scharlau
São Leopoldo - RS

Telefone 3568-2026 / 9196-4005
E-mail: hortenciab@gmail.com

Hortência Brock

Dados Pessoais

Estado civil: Solteira

Data de Nascimento: 15/03/1983 (23 anos)

Formação

2002/1 – No momento UFRGS

Administração de Empresas (10º Semestre)

Experiência Profissional

01/04/02 - 26/07/02 **Lalur Informática**

Atendente de vendas

- Atendimento de clientes, informações sobre produto, vendas e cobranças.

29/07/2002 – No momento **Fundação Escola Técnica Liberato Salzano V. C.**

Agente administrativo

- Atendimento e encaminhamento de alunos e pais; controle de ingresso de receitas, pagamentos de fornecedores; concessão de bolsas educacionais, controle financeiro de agenciamento de estágios.

Idiomas

Inglês Básico – Yázigi - (março de 1996 a novembro de 1997)

Inglês Intermediário – Yázigi - (março de 1998 a julho de 1999)

Inglês Avançado – Yázigi - (agosto a dezembro de 1999)

Inglês Aula Particular – Blue Sky Idiomas – (agosto a novembro 2004)

Atividades Extracurriculares

Chefia e Liderança – Fundação E. T. LIBERATO S. V. C. - (julho de 2005) 12h

Planejamento Estratégico – Fundação E. T. LIBERATO S. V. C. –(fevereiro de 2006) 4h

Semana Acadêmica da Administração – UFRGS – (outubro de 2006) 9h

Informações Acadêmicas do Aluno

Histórico Escolar

HORTÊNCIA BROCK 118938

Vínculo Atual

Habilitação: **ADMINISTRAÇÃO - NOTURNA**

Currículo: **ADMINISTRAÇÃO - ÁREA RECURSOS HUMANOS - NOTURNO**

Lista das atividades de ensino cursadas pelo aluno na UFRGS.

HISTÓRICO ESCOLAR

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2006/2	ESTÁGIO FINAL EM RECURSOS HUMANOS (ADM01199)	U	-	Matriculado	12
2006/1	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	C	A	Aprovado	4
2006/1	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS (ADM01012)	A	A	Aprovado	4
2006/1	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	C	A	Aprovado	4
2005/2	CIÊNCIA, TECNOLOGIA E PRODUÇÃO (ADM01183)	U	A	Aprovado	4
2005/2	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01178)	U	A	Aprovado	4
2005/2	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	C	A	Aprovado	4
2005/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	C	A	Aprovado	4
2005/2	TÓPICOS ESPECIAIS EM RECURSOS HUMANOS II (ADM01181)	U	A	Aprovado	4
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO (ADM01165)	U	B	Aprovado	4
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	A	A	Aprovado	4
2005/1	ANÁLISE MACROECONÔMICA (ECO02273)	D	A	Aprovado	4
2005/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	B	A	Aprovado	4
2005/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	C	A	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	A	A	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	C	A	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	B	A	Aprovado	4
2004/2	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	A	A	Aprovado	4
2004/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	C	A	Aprovado	4
2004/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	A	A	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	C	C	Aprovado	4
2004/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	C	A	Aprovado	4
2004/1	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	F	A	Aprovado	4
2004/1	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	B	B	Aprovado	4
2004/1	HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO - A (MED05011)	C	A	Aprovado	2
2004/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	D	B	Aprovado	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	B	A	Aprovado	6
2003/2	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	C	A	Aprovado	4
2003/2	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	A	B	Aprovado	4
2003/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	A	A	Aprovado	4
2003/2	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	A	B	Aprovado	4
2003/2	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	A	B	Aprovado	6
2003/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	D	C	Aprovado	4
2003/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	A	A	Aprovado	4
2003/1	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	C	A	Aprovado	4
2003/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	A	B	Aprovado	4
2003/1	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	A	A	Aprovado	4
2002/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	A	A	Aprovado	4
2002/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	A	A	Aprovado	4
2002/2	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	AG	A	Aprovado	4
2002/2	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	A	A	Aprovado	4
2002/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	A	B	Aprovado	4