

O ADMINISTRADOR E AS AGÊNCIAS DE TREINAMENTO

JOÃO BOSCO LODI

"Os dirigentes de empresa esperam, algumas vezes, que o treinamento formal poderá aliviá-los da responsabilidade de aperfeiçoar seus subordinados nos cargos que desempenham." — DOUGLAS MCGREGOR

Ao se estabelecerem diretrizes para a formação dos administradores na empresa impõe-se um exame da política e das instituições de treinamento. A contribuição das agências de treinamento é analisada neste artigo, à luz dos requisitos da empresa. Constata-se uma carência de qualidade nos serviços e, no entanto, a responsabilidade por essa deficiência não se deve apenas à inércia de certas agências, mas ao próprio descuido com que o homem de empresa maneja o treinamento e o insere no conjunto das práticas administrativas.

O exemplo mais catastrófico do treinamento gerencial foi relatado pela revista *Human Relations*.¹ Uma companhia escocesa promoveu um curso para seus melhores supervisores. O curso era bem organizado, os professores tinham valor educacional a ponto de o curso ter um alto conceito entre os participantes. À primeira vista, havia apenas um defeito: a alta direção da empresa não estava diretamente engajada no treinamento. Não tomou conhecimento de

João Bosco Lodi — Consultor para Desenvolvimento de Executivos num grupo de empresas brasileiras. É licenciado em Filosofia pela Universidade Gregoriana de Roma e pela Universidade de São Paulo. Autor dos livros *Manual de Entrevistas de Pessoal* e *Recrutamento de Pessoal*, ambos editados pela Livraria Pioneira Editôra.

- 1) J. J. SYKES, "The Effect of a Supervisory Training Course in Changing Supervisor's Perceptions and Expectations of the Role of Management", *Human Relations*, agosto de 1962, vol. 15, n.º 3, págs. 227 a 243.

sua existência nem do que se discutia. Terminado o curso os gerentes participantes tinham adquirido novas atitudes quanto à ciência da administração. Bem cedo essas novas atitudes entraram em conflito com as da direção da empresa. Esse conflito tomou gradualmente a forma de desentendimento, frustração e deterioração nas relações. Dos 97 supervisores participantes, 19 deixaram a companhia e 25 procuraram outras posições. 80% dos que tinham contato com a direção ficaram insatisfeitos. 83% dos que fizeram o curso disseram que ele foi um fracasso porque não mudou a atitude da direção. Esta última observação revela a falta de objetividade dos próprios participantes que sabiam ter sido o curso dado apenas para eles. O grupo dos descontentes (que saíram da empresa ou procuraram outros cargos) era composto dos melhores e mais inteligentes supervisores dessa companhia. Este caso revela com clareza que a eficácia de um curso só se completa quando a direção de uma empresa decide inseri-lo nos objetivos de melhoramento da organização. Em outras palavras, um curso não depende apenas de sua organização interna ou do valor pedagógico de seus professores. Há duas maneiras de avaliar um curso de treinamento: o ponto de vista pedagógico focaliza o aspecto dos recursos de ensino quanto à sua adequada utilização. O ponto de vista empresarial focaliza a utilidade do curso em termos de resultados para a empresa. É muito diferente avaliar a educação e o treinamento. Como a educação tem por objetivo a preparação para a vida — e nesse ponto não visa a resultados específicos a curto prazo —, a educação é avaliada por critérios como atualização, contribuição social e recursos pedagógicos. Na avaliação do treinamento, que tem um objetivo específico a curto prazo, eu diria que é menos relevante considerar os aspectos formais do treinamento (como por exemplo, a atuação do professor) do que o resultado prático e mensurável do curso.

O treinamento dos executivos mediante cursos fora do trabalho corre o risco de alienação. A experiência diária com cursos dessa natureza mostra inúmeros exemplos em que o resultado se tornou marginal. A meu ver a principal

causa está no próprio desconhecimento do empresário, que apesar de financiar o curso para seus gerentes, ignora o que se discute, o que se conclui e o que se propõe. Além disso, podem-se acrescentar outras causas da falha: o professor não leva em conta o tipo de ambiente ou a estrutura da empresa, seja porque não foi orientado para isso, seja porque tem diante de si uma classe heterogênea. O ambiente da sala é artificial e não reflete a realidade do trabalho onde o homem vive. Quando o grupo é formado por participantes de várias empresas a discussão é conduzida num nível comparativo e frequentemente genérico, não permitindo ao executivo uma aplicação dos conhecimentos à experiência de sua empresa. Outras vezes, o grupo é formado ao acaso com pessoas de níveis culturais diferentes, o que leva à necessidade de nivelar por baixo. Para terminar, o executivo não é ajudado a aplicar os novos conhecimentos, porque ninguém na empresa tomou conhecimento da conclusão do curso. Isso transforma certos cursos externos numa feira de novidades ou numa aula de especulações acadêmicas.

Quando o gerente volta para o trabalho, verifica que nada mudou. Não se pode esperar que o curso altere magicamente a estrutura da realidade. As políticas da empresa, as atitudes de seu superior imediato, a infra-estrutura que ele lidera continuam as mesmas. De posse de novas atitudes mas sozinho para introduzi-las, o executivo fracassa e muda de emprego. Incrivelmente, o curso foi financiado pelo empresário A para beneficiar o empresário B. Muitas vezes, o próprio executivo sabe disso e procura fazer um curso quando pensa em mudar de emprego.

INTRODUÇÃO AOS CURSOS EXTERNOS

Em épocas de inflação o empresário gasta muito dinheiro com cursos, frequentemente de uma forma dispersiva e incontrolada. Lembro-me ter ficado surpreso com uma empresa automotiva que em 1964 investia 17 milhões de cruzeiros antigos mensalmente em cursos. Através dessa política os empresários favoreciam também a proliferação

de agências de treinamento marginais e sem qualidade pedagógica. Felizmente, a recessão que se seguiu nos anos de 1965-66 varreu do mercado quase todos êsses empreendimentos. Quando chegou a recessão, o empresário que gastava indiscriminadamente cortou todos os investimentos em treinamento, mesmo para aquêles executivos que estavam a caminho de novas posições.

Os cursos não são uma panacéia, não remendam uma seleção errada, nem uma vocação fora do caminho, nem os defeitos da organização. O treinamento formal não substitui a seleção, o ajustamento vocacional e a organização. Apesar disso a educação formal especializada é fundamental para o desenvolvimento dos recursos humanos e para a melhoria da produtividade industrial. Esta atitude não lógica do empresariado brasileiro tem evidentemente outras razões de ser, entre as quais eu citaria a pressão natural dos executivos para o aumento de serviços e despesas numa fase de desenvolvimento econômico. Todavia, se o leitor concorda em que se apele para um aspecto mais normativo da questão, o empresário brasileiro deveria racionalizar os seus investimentos em treinamento de executivos.

Inicialmente, vou examinar o que recomenda uma comissão inglesa constituída com a finalidade de estudar os programas de desenvolvimento de executivos na Inglaterra. Seu relatório final² inclui um capítulo dedicado ao uso dos cursos externos na formação da gerência. Eis aqui algumas de suas recomendações.

- As companhias que usam cursos externos com frequência devem avaliar êsses cursos enviando seu especialista de treinamento. O especialista deve realizar uma auditoria na instituição de curso, tal como descrevo mais adiante. Nenhum curso deve ser aprovado sem uma clara idéia de seu valor.

2) *The Making of Managers*, Londres: *British Institute of Management*, 1963.

● Ocasionalmente, uma companhia poderá enviar uma “cobaia” para um desses cursos: uma pessoa que eventualmente possa beneficiar-se com o curso e que tenha senso crítico. Sua opinião servirá de base para futuras decisões no tocante a êsse curso.

● A seleção de pessoas para cursos de treinamento deve ser feita com base em especificações. Isto é, quando se examina um curso deve-se fazer uma especificação de qual o tipo de profissional que dêle pode se beneficiar em particular.

● “Um homem que sabe que foi mandado porque não tem o que fazer, um homem que não sabe porque foi mandado, ou um homem que se sente mais conhecedor ou com maior posição do que todos os participantes — esta pessoa será um participante difícil”.

● A pessoa que vai a um curso deve saber: porque está sendo mandada, porque êsse curso foi escolhido entre outros, o que esperar do curso, e o que se espera que êle faça ao terminá-lo.

● Na volta do curso o superior imediato deve discutir com o executivo os conhecimentos adquiridos e encorajá-lo a aplicar seus conhecimentos no aperfeiçoamento do trabalho.

Com base nessas sugestões, creio poder reduzir os princípios orientadores aos seguintes:

Verificar se realmente se trata de uma necessidade de treinamento. Quem analisa o desempenho dos executivos deve antes de tudo perguntar se o problema é realmente de treinamento. Muitas vezes, identificou-se como sendo de treinamento um problema que era de organização, de estrutura da empresa, de seleção, de remuneração, de disciplina ou eventualmente até de saúde mental. Há gente apressada que não se detém em analisar a natureza própria dos problemas e salta ansiosamente para a primeira solução que aparece. Nada pior do que uma solução certa para um problema errado.

O processo de solução de problemas é conhecido do leitor e por isso apenas tomo a liberdade de resumir suas etapas: coleta de fatos; identificação do problema real; identificação das alternativas de solução; avaliação das soluções identificadas; decisão por uma alternativa.

O treinamento começa em bases sólidas quando se chega a uma idéia segura sobre como suprir uma deficiência que ficou claramente identificada. Usando este processo o leitor pode perceber quão poucos problemas são realmente resolvidos pelo treinamento. Minha experiência pessoal levou-me a crer que a principal barreira ao desenvolvimento de executivos consiste em problemas de estrutura organizacional e que a função de cada executivo fica facilitada quando o Gerente Geral toma a si seriamente a tarefa de profilaxia da organização.

Verificar se a necessidade de treinamento é realmente importante. Uma vez assegurado que o problema é de treinamento convém perguntar se a solução desse problema tem um impacto sobre os resultados da empresa. Há problemas secundários e periféricos ao negócio que permanecem insolvidos porque não vale a pena perder tempo em resolvê-los. O executivo pode fazer a si mesmo as seguintes perguntas:

- qual é o objetivo da empresa afetado por esse problema?
- qual é o custo material ou moral da não solução deste problema?
- quanto custará resolver este problema?
- considerando perdas e ganhos o que é melhor: resolver o problema ou deixar como está?

Certos especialistas de treinamento têm predileção por devanear em técnicas sutis de treinamento em busca de questões de efêmera importância. Um exemplo vem a propósito. Suponhamos que a direção de uma empresa chegou à conclusão de que precisa "melhorar as relações hu-

manas dos executivos, porque alguns gerentes de linha estão tratando ríspidamente outros gerentes que trabalham em funções de assessoria". Alguém poderia sugerir métodos sofisticados de treinamento como o *T-group*, o mimo-drama ou os jogos de simulação. Convém a esta altura perguntar: é realmente importante melhorar as relações humanas?

Analisar com muito cuidado as necessidades de treinamento. As necessidades de treinamento podem ser definidas como as habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para que uma pessoa possa superar os problemas de uma função ou para que possa estar preparada para atender a uma próxima promoção. Uma das melhores formas de se chegar a essas necessidades é através da avaliação de desempenho, se bem que se possa igualmente usar uma entrevista ou a observação do próprio trabalho. Empregando qualquer um desses mais freqüentes métodos, devem-se comparar os requisitos da função com as habilidades do ocupante. Quando se projeta a promoção de uma pessoa, consideram-se necessidades de treinamento a diferença entre os requisitos da futura posição e as qualificações atuais do executivo. Há certos momentos em que a pesquisa dessas necessidades se torna ainda mais urgente:

- quando se prevê superar os atuais padrões de produção ou de desempenho.
- quando o executivo mostra dificuldade em atingir os padrões de desempenho combinados com êle.
- quando se promove, transfere ou aposenta uma pessoa.
- finalmente, quando uma inovação tecnológica está prestes a ser introduzida.

Concentrar no treinamento do próprio trabalho. Noventa por cento do desenvolvimento de um gerente ocorre no próprio trabalho, dentro das rotinas de uma atividade. É ali que êle aprende a melhor tratar as pessoas, a convencer os clientes, a aparar as arestas da organização, a re-

solver problemas, a reduzir custos e, enfim, a produzir com superior qualidade. Certas atividades, como a comercial, só podem ser apreendidas no próprio desempenho. A empresa é por si só uma escola. O treinamento no próprio trabalho tem a vantagem de mudar as atitudes da pessoa ao mesmo tempo em que se mudam as orientações que estabelecem a estrutura do trabalho. O que é diferente de mudar uma pessoa fora do trabalho, continuando a sua estrutura social a mesma.

Entre as técnicas de treinamento no próprio trabalho estão a instrução dada pelo superior imediato (*coaching*), o rodízio de cargos e finalmente, as missões especiais que são confiadas ao executivo. Aquilo que os americanos costumam chamar de *coaching* nada mais é do que a inteligente designação de responsabilidades e a orientação dada pelo superior imediato a um executivo quando este está desempenhando uma tarefa. A ampliação da esfera de trabalho consiste em oferecer ao executivo maior soma de experiência acrescentando outras atividades paralelas às que já são próprias de sua função. As representações externas e os trabalhos realizados em outros setores da companhia podem ser considerados missões especiais. O treinamento externo ao trabalho que atinge a proporção de 10% do treinamento total, deve ser considerado complementar. Um curso, um congresso ou uma conferência na cidade podem completar seu desenvolvimento e talvez indicar algum novo caminho de desenvolvimento, mas não podem substituir os recursos do próprio trabalho.

Treinamento individual com prioridade sobre o treinamento em grupo. O treinamento em grupo resulta mais econômico e permite ao executivo perceber as diferenças individuais dos outros participantes. Mas não se adapta às necessidades do indivíduo ou não permite ao indivíduo um adequado tempo de experiência sob a orientação direta do instrutor. São métodos de treinamento individual o rodízio de cargos, a leitura dirigida, o projeto de trabalho, a orientação do superior imediato. Quanto mais elevado é o cargo mais individualizado é o treinamento.

AUDITORIA DAS AGÊNCIAS DE TREINAMENTO

Uma boa parte das agências de treinamento que se dedicam a ministrar cursos intensivos noturnos no Rio e em São Paulo conta com boas instalações e professores de renome. Essas poucas empresas desenvolvem um grande esforço para o aprimoramento de seus serviços. Notou-se nos últimos anos que algumas dessas empresas ou reformaram totalmente suas instalações ou mudaram-se para novas e passaram a introduzir seus cursos através de um catálogo sugestivo. Algumas dessas organizações são de utilidade pública. Outras, mesmo operando na base do empreendimento comercial, empenham-se em manter uma boa qualidade na prestação de serviços. Poucas dessas instituições têm mais de vinte anos de existência, sendo que as mais novas têm procurado tirar proveito da experiência ganha pelas mais antigas. Algumas empresas mantêm convênios e pagam *royalties* a organizações ou empresas similares internacionais com maior experiência. Manter economicamente uma dessas instalações não é de todo fácil quando se pensa que qualquer uma delas lança mensalmente acima de vinte cursos diferentes. A principal dificuldade desse tipo de empreendimento é a capacidade ociosa: a agência é procurada exclusivamente durante o período noturno, das 18 às 22 horas, e passa dois outros períodos, manhã e tarde, sem nenhuma ocupação lucrativa. Limitado a esse pico de atividade, o empreendimento deve conseguir o melhor rendimento possível do espaço e do tempo exíguo em que funciona. Dificuldade menor mas não desprezível é a questão dos preços de cursos. Os preços são, geralmente, estabelecidos tendo em vista funcionários de renda média ou pequena, ainda em fase de início de carreira, que financiam seu próprio treinamento, uma vez que são ainda poucos os empresários a financiar, de uma forma sistemática, os cursos externos.

Ao redor dessas poucas empresas de treinamento, que merecem de um modo geral um encômio, existe uma quantidade correspondente de pequenos empreendimentos marginais sem categoria seja porque seus proprietários não

têm idoneidade moral seja porque lançam cursos esporadicamente sem uma organização profissional de apoio. Nas grandes capitais existem verdadeiras espeluncas de ensino, que exploram o comércio de um modo infame, prejudicando a imagem dos bons institutos de ensino. A título ilustrativo aqui vão alguns títulos de um programa de "Psicologia e Técnica de Vendas" que uma dessas empresas distribuía: "as oito qualidades que o vendedor precisa cultivar"; "tipos psicológicos de clientes e as 5 portas da mente"; "as 13 chaves para fechar vendas e quando tentar o fêcho".

Por isso deve precaver-se o empresário que pretende enviar seus executivos para completar a formação profissional. Recomenda-se que a empresa institua uma espécie de "auditoria de cursos" para avaliar e orientar as instituições de ensino. O especialista em treinamento é o profissional mais indicado para esta tarefa. Este poderá convidar um ou outro gerente técnico para completar o trabalho. Este auditor poderá seguir o roteiro abaixo e através dele elaborar um *Questionário para Avaliação das Agências de Treinamento*. (Vide Anexo I).

Avaliação das instalações. A meu ver um bom instituto de cursos deve oferecer as seguintes facilidades:

- secretaria;
- sala de espera;
- três salas de aula, no mínimo;
- sala de conferências para 15 lugares;
- sala dos professores;
- biblioteca;
- bar;
- sala de duplicadores, copiadores e depósito de material didático.

É ainda muito importante constatar que tipos de aparelhamento de ensino tem a escola. A localização da escola deve ser de fácil acesso para os funcionários da empresa e ao mesmo tempo deve situar-se onde o ensino não seja prejudicado pelos ruídos da rua. Cabe lembrar que os cursos noturnos iniciam num horário em que o *rush* aumenta consideravelmente os ruídos da grande cidade. Finalmente, uma palavra sobre a elegância das instalações. O executivo que se abalança a frequentar um curso noturno procura a satisfação de um local agradável. Muitas instituições de ensino apresentam aparência pobre e gasta o que só pode deprimir os frequentadores. É preciso ter em conta que o prestígio também se consegue com a elegância das instalações e que o executivo quer ver na escola a continuação daqueles símbolos de prestígio que o cercam na empresa.

Professôres. Algumas instituições só contratam professores universitários ou consultores especializados de formação superior, com boa experiência de empresa para poder dar uma contribuição teórico-prática. Outras instituições procuram convidar empresários de longa experiência e sólida formação universitária. Normalmente, os institutos de cursos especializados fornecem currículos de seus professores em resposta à indagação sobre seu mérito.

Isto ainda não supre à necessidade de aperfeiçoamento didático. Minha experiência nesse campo tem mostrado que as agências de treinamento deveriam empenhar-se mais na seleção e aperfeiçoamento dos professores mediante seminários e reuniões periódicas. Mesmo que se tenha um bom professor, as empresas clientes necessitam aproximá-lo de seus problemas para que ele possa dar melhor orientação aos participantes. Para tanto algumas companhias costumam convidar o professor a visitar as suas instalações. Esta aproximação se completa através do contato pessoal do chefe de treinamento que é o orientador natural dos professores no que se refere aos problemas próprios da organização.

Método de ensino. Quanto mais intensivo o curso, mais se emprega a aula convencional. Praticamente tôdas as agências de treinamento oferecem cursos “enlatados” com duração média de três meses. Uma pesquisa poderia mostrar que grande parte dos professôres emprega como método de ensino a aula convencional. Êste professor-expositor usa sempre o quadro negro e a apostila, algumas vêzes, os quadros seriados e mais raramente os equipamentos de projeção, como o projetor de filmes, de *slides* ou o retroprojetor.

Saindo do âmbito da aula expositiva convencional, poucos professôres usam o método do caso, o mimodrama, o *T-group* ou o projeto de trabalho. A razão dessa limitação está ligada a duas dificuldades: salas apropriadas e redução de número de alunos por turma.

Estrutura do curriculum. Há cursos que são apenas um receituário, um livro de cozinha, tal o desprêzo pela teoria e o enfoque demasiado operacional. Os institutos de cursos intensivos têm primado por apresentar cursos onde predominam três características: atualização, essencialidade e praticidade. Vários cursos são criados com base nas manchetes da época: “A Nova Legislação Tributária”, “Fundo de Garantia de Tempo de Serviço”, etc. Os cursos são essenciais na medida em que tratam de maneira sumária das abordagens teóricas e concentram-se nos temas principais da matéria. Um curso de “Legislação Trabalhista” não abrange todos os temas dessa matéria mas apenas os que mais preocupam o empresário de hoje. Os cursos são superficialmente fundamentados, apresentam um aspecto teórico pobre, consolidam a tendência atual de considerar a teoria uma inutilidade.

Critérios de seleção e número de participantes. Os cursos noturnos “enlatados” feitos em base industrial não oferecem limite ao número de participantes, a não ser aquêle limite natural imposto pela demanda. Conheço cursos cuja média de inscrição é de cinqüenta pessoas. Nesses cursos coincide ocorrer um considerável índice de insatisfação e de desistência. Nesse caso, a agência de treinamento con-

ta com uma alta rentabilidade de espaço e do trabalho do professor, que evidentemente não compensam a baixa possibilidade de o professor obter resultados. O problema fica agravado quando a empresa de cursos não fixa critérios para a seleção de participantes ou os fixa demasiado baixos. Muitos executivos queixam-se de participar de cursos onde a reduzida qualidade dos alunos força o professor a um tratamento banal e mesmo vulgar dos temas especializados. A empresa que inscreve funcionários deve pressionar no sentido de coibir esse abuso. Apesar de ser difícil o controle por parte da empresa, esta deve conseguir um compromisso formal da instituição reduzindo o número de inscrições e aumentando os requisitos de admissão. A instituição de ensino deve receber das empresas-clientes as críticas que os gerentes fazem a seus cursos.

A qualidade do material de estudo. A apostila é um mal secundário dos cursos "enlatados". Argumenta-se que os alunos não têm tempo para ler ou dinheiro para adquirir livros. Institui-se a apostila. A apostila transmite de uma forma esquemática e elementar os problemas fundamentais do curso. É uma espécie de borrador ou de esqueleto do curso. Os professores, geralmente, não lhe atribuem muito valor, mas o aluno passa a considerá-la como a única fonte de saber desde o momento em que o professor a trata com exclusividade. De rascunho para texto, de texto para código da verdade. A maior parte dos executivos que fizeram cursos noturnos abeberou-se no saber das apostilas. É a cultura das apostilas. Qual é a solução? Recusar as apostilas? Introduzir frondosos livros-textos? Talvez se possa começar reduzindo o valor da apostila e aumentando a importância das leituras de capítulos extraídos de livros e de artigos especializados.

A instrução programada causará certamente um impacto sobre os cursos noturnos e sobre as apostilas. Vejo que os professores mais avançados procurarão programar suas apostilas, tornando suas unidades de ensino mais seqüenciadas e assimiláveis.

Idoneidade da direção da escola. Cabe, finalmente, constatar se a equipe dirigente da escola é constituída de pessoas idôneas. Uma boa parte do problema dos professores mal selecionados, das turmas heterogêneas e demasiado grandes, das apostilas trôpegas, dos métodos de ensino antiquados provém da má administração, da administração que vê a instituição de cursos intensivos apenas como um meio de obter lucro imoderado. O empresário deve negar apoio a êsse tipo de empreendimento irregular.

ADMINISTRAÇÃO DA MATRÍCULA

A empresa, que se dispõe a buscar freqüentemente os recursos educacionais da comunidade deve estabelecer uma política e um regulamento de cursos. Eis a seguir um esquema de diretriz para a aprovação de cursos externos.

Política de cursos. A empresa está interessada em financiar integralmente qualquer curso intensivo externo desde que se cumpram as seguintes condições:

- A agência de treinamento, onde se dá o curso, é uma instituição idônea pelos seus métodos de ensino e pelo prestígio na comunidade.
- O curso é o mais adequado, comparado com os demais cursos dados na cidade.
- O professor é um profissional respeitado com sólida base teórica e boa experiência prática empresarial.
- O curso constitui a melhor solução para o aumento da eficiência do executivo no trabalho. Se o curso está em função de uma posição para a qual o executivo será promovido ou transferido, deve-se verificar se não há outro meio mais adequado de promover o treinamento.
- O curso é recomendado por escrito pelo superior imediato do executivo o qual se compromete a acompanhar o aprendiz e ajudá-lo a pôr em prática os conhecimentos adquiridos.
- Não há limite de salário para o financiamento de curso. Todo e qualquer executivo, qualquer que seja seu nível

de remuneração, poderá ser gratificado pela companhia com um curso.

- A companhia reserva-se o direito de suspender o financiamento do curso em qualquer momento, consideradas as circunstâncias. No caso de um executivo se achar a meio de um curso e a companhia decidir a cessação do pagamento, o executivo deverá ser imediatamente avisado.
- O executivo que não cumprir com os compromissos do curso (quais sejam: frequência, horário, provas parciais e teste final, exercícios e trabalhos escritos) terá de reembolsar à empresa as despesas do curso e sofrerá o risco de ter futuras solicitações de curso recusadas pela companhia.

Rotina para a aprovação do curso. Eis, em seguida, um esquema para a Informação, Matrícula e Contrôlo do curso.

- A seção de treinamento mantém um arquivo de cursos intensivos externos, constantemente atualizados, que pode ser consultado por todos os supervisores da companhia.
- A consulta pode ser formalizada à seção de treinamento mediante uma comunicação interna em que o supervisor da seção interessada solicita informações sobre determinado curso.
- A seção de treinamento responderá, informando sobre: nome do curso, nome e breve currículo do professor, instituição que promove, local, início, duração e horário, preço, programa, avaliação formal realizada pelo especialista de treinamento, indicação das funções para as quais o curso pode ser válido, restrições ao curso, eventuais contra-indicações.
- De posse das informações o gerente do departamento recomendará os funcionários que devem fazer o curso, preenchendo em cada caso um *Formulário para Financiamento de Curso*.
- O gerente deverá entrevistar os funcionários comunicando-lhes o motivo de sua decisão e o que espera que

êles obtenham do curso. O executivo está livre de aceitar ou não a sugestão para fazer o curso.

- O formulário deverá ser encaminhado à seção de treinamento, que dará seu parecer por escrito, tendo em vista as avaliações de desempenho daqueles funcionários.
- A seguir a seção de treinamento providenciará a matrícula.
- No caso de a matrícula ser efetuada pelo funcionário, este deverá no prazo de uma semana devolver o recibo da secretaria da escola para efeito de contabilização.
- O custo do curso será contabilizado na divisão em que o empregado trabalha.
- A seção de treinamento informará o funcionário sobre o local e data do início do curso.
- A seção de treinamento deverá anotar o curso na ficha de treinamento do empregado.
- Deverá acompanhar mensalmente o desenvolvimento do curso verificando a presença e o aproveitamento do funcionário.
- Verificada a desistência ou pouco aproveitamento do matriculado, será feita comunicação ao gerente do departamento.
- Esta comunicação deverá constar na ficha de treinamento do empregado.
- Concluído o curso, o funcionário deverá apresentar ao gerente de seu departamento com cópia à seção de treinamento, com o prazo máximo de 15 dias, um relatório escrito sobre o curso, indicando metas e realizar em seu próprio trabalho. (Vide Anexo 2)
- A seção de treinamento constatará o recebimento do diploma do curso e anotará na ficha de treinamento.
- É responsabilidade do superior imediato verificar, posteriormente, a eficácia do curso mediante a avaliação do

desempenho do funcionário, comunicando suas impressões ao chefe do treinamento. Isto servirá de base para a concessão de futuros cursos dessa natureza.

- A comissão de desenvolvimento de executivos em suas reuniões ordinárias deverá ser informada sobre o andamento dos cursos intensivos para executivos.

AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TREINAMENTO

Esta é uma etapa tão importante como a identificação das necessidades de treinamento. Na realidade, a tarefa da direção, em todos os casos, consiste em planejar e controlar. Aqui o controle se chama avaliação dos resultados do treinamento. É curioso notar que a importância deste assunto não corresponde ao que se pode encontrar escrito sobre a matéria. O leitor já deve ter observado que a quantidade de informação disponível na biblioteca especializada é sumária, senão inteiramente obscura e impraticável.

É sempre difícil avaliar resultados quando estes se diluem no dia-a-dia ou quando dependem de fatores além do controle, como a conjuntura do mercado, a macroeconomia do país ou a estrutura legal e judiciária. É mais fácil avaliar resultados em funções facilmente quantificáveis, como são as funções operativas de baixo nível. Pode-se avaliar facilmente um operador de determinada máquina, como por exemplo um operador de prensa. Basta testar o desempenho do operário antes e depois do treinamento para se poder quantificar o resultado conseguido. (Figura 1) Mais difícil se torna avaliar o resultado do treinamento quando, subindo pelos níveis hierárquicos da organização, encontramos os cargos de gerente e os assessôres especiais.

Os gerentes de linha são ainda mais mensuráveis do que os gerentes de assessoria, pois os primeiros estão diretamente ligados aos resultados da empresa, que quase sempre são quantificáveis: volumes, qualidade, rendimentos. Nas áreas de assessoria podem-se distinguir cargos mais ou menos mensuráveis. Assim, o gerente de pesquisa e

desenvolvimento, em função de seus cronogramas de laboratório é mais mensurável que o gerente jurídico que depende da conjuntura externa. Para ilustrar, a Figura 2 mostra uma escala de cargos em função da mensurabilidade. Esta escala deve ser tomada com elasticidade, pois dentro de cada cargo há tarefas menos e mais mensuráveis.

Um curso pode ser avaliado de duas maneiras:

- a) medindo-se com testes os conhecimentos adquiridos;
- b) avaliando-se o desempenho no próprio trabalho.

A segunda maneira é mais realística porque tem em conta os valores finais do aprendizado. Daí, já se pode concluir que existem três objetos de avaliação: os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Os primeiros, são geralmente avaliados mediante os chamados “testes de conhecimento” que se aplicam no final do curso. As habilidades e as atitudes são avaliadas no desempenho do trabalho. Nos cargos de operação rotineira, as habilidades são facilmente medidas pelos cronometristas e controladores de produção. Nos cargos de natureza mais complexa, como o de comprador, a avaliação das habilidades se faz durante a avaliação anual levando-se em conta os fatores importantes do cargo, como o preço, as condições de pagamento, a qualidade, as entregas e o volume comprado. As atitudes podem ser avaliadas em conjunto com os resultados gerais do trabalho ou isoladamente mediante as “Escala de Avaliação de Atitude”. Este tema não convém ser aqui desenvolvido por razões de espaço. O leitor poderá encontrar um tratamento sistemático das avaliações de atitude nos textos de psicologia industrial.

Pode-se agora distinguir a avaliação quantitativa da qualitativa. A avaliação quantitativa é feita, geralmente, através de testes e da cronometragem do trabalho. Mas num cargo de gerência os testes e a cronometragem são inúteis.

Como então avaliar quantitativamente o resultado do treinamento de gerentes? A resposta está no tipo adotado de avaliação de desempenho para gerentes. Cada tarefa do executivo corresponde a um padrão de rendimento. O padrão de rendimento, ainda chamado de nível de desempenho, é uma declaração das condições que existirão quando o trabalho referente àquela tarefa fôr bem feito. Para a tarefa de vender, o padrão de rendimento é o volume de vendas mais as condições de financiamento. Para a tarefa de cobrar, o padrão de rendimento é o volume de cobranças dentro do prazo estabelecido. Em casos concretos, o gerente de vendas ou o de cobranças têm em suas descrições de cargo uma lista de rendimentos que eles convencionaram com os seus superiores imediatos. Quando um gerente é encaminhado ao treinamento é porque:

- a) não consegue atingir seus atuais padrões de rendimento;
- b) terá seus padrões de rendimento mais elevados nos próximos meses.

Nos dois casos o treinamento do gerente tem dois pontos de referência quantitativos: os padrões de rendimento atuais e os futuros.

Falei da avaliação quantitativa dos gerentes. Volto agora à avaliação qualitativa. Todos os itens não quantificáveis nos padrões de rendimento são objeto de uma avaliação qualitativa. Esta tem como objetivo apreciar como o executivo se desempenha após o treinamento recebido. Inquire-se, pois:

- que impacto o treinamento teve sobre este executivo?
- como sua área de atuação se alargou?
- como se relaciona com o superior e subordinados?
- como atua com os clientes?
- como resolve os problemas?

- como toma decisões?

Uma palavra final sobre os relatórios referentes aos cursos externos. Um relatório de cursos deve ser bem organizado para indicar ao empresário:

- a) quais eram as necessidades de treinamento do executivo quando êste foi indicado;
- b) como decorreu o curso e que impressão deixou no participante;
- c) o que o executivo espera aplicar no desempenho de seu próprio trabalho;
- d) que medidas a emprêsa deve tomar para facilitar o melhoramento do executivo.

O relatório deve ser ainda breve e fácil de preencher tendo em vista que os executivos recusam perder tempo com papelada desnecessária. Para isso o leitor encontra no Anexo 2 um modelo de Relatório de Curso. No Anexo 3 o leitor encontra uma sugestão para complementar o anexo anterior: a Escala de Atividade para a Avaliação de Cursos. Êste documento fixa-se no valor dos métodos didáticos e na percepção do curso pelo aluno. Não está aqui presente a preocupação de identificar as necessidades de treinamento e as conclusões do curso. Êste anexo tem a vantagem de ser rapidamente preenchido e permitir uma comparação em escala com os demais cursos. Sua utilidade é maior para o chefe de treinamento — que deverá recomendar futuramente êsse curso — do que para o próprio executivo que já o concluiu.

FIGURA 1: Avaliação Quantitativa do Resultado do Treinamento

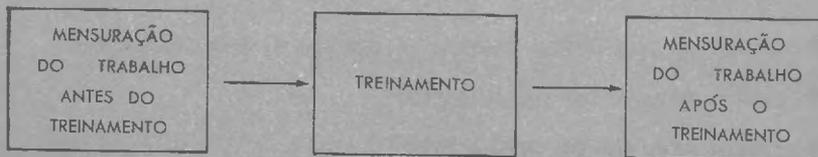


FIGURA 2: *Mensurabilidade de Cargos*

1.º grau de mensurabilidade	Funções de operação e execução de trabalho. Ex.: operador de prensa.
2.º grau de mensurabilidade	Funções de gerência e supervisão nas linhas de produção. Ex.: Gerente da Fabricação.
3.º grau de mensurabilidade	Funções de assessoria ou serviço diretamente ligados à linha de produção. Ex.: Gerente de Manutenção.
4.º grau de mensurabilidade	Funções de assessoria mais dependentes da conjuntura externa. Ex.: Gerente Jurídico.

FIGURA 3: *Avaliação dos Resultados do Treinamento*

I. Quanto à mensurabilidade
1. Avaliação quantitativa.
2. Avaliação qualitativa.
II. Quanto às áreas de aplicação
1. Avaliação de conhecimentos.
2. Avaliação de habilidades.
3. Avaliação de atitudes.
III. Quanto ao tempo necessário para a avaliação
1. Resultados a curto prazo.
2. Resultados a longo prazo.

CONCLUSÃO

Este estudo teve por objetivo provocar a reflexão do leitor sobre o papel das agências de treinamento na formação do pessoal de empresa. A primeira verificação é de carência. Tanto no que se refere ao trabalho das agências de treinamento como no que se refere ao modo como o empresário-cliente trata do problema. A deficiência dos serviços de treinamento deve-se, antes de tudo, ao descuido com que o homem de empresa maneja a questão, assessorado ou não por um especialista em treinamento.

A eficácia de um curso não depende apenas do valor educacional dos professores nem da organização interna do curso. A condição básica da eficácia de um curso está no manejo que dele faz a direção da empresa, ao integrá-lo dentro dos objetivos de melhoramento ou desenvolvimento da organização. As companhias, que usam cursos externos, raramente se dão ao trabalho de analisá-los. As agências de treinamento atuam livremente sem o controle ou a orientação de seus clientes. Há pessoas que são enviadas aos cursos porque não têm o que fazer. Outras não sabem porque foram mandadas. A maior parte não tem oportunidade de discutir o curso com seu supervisor imediato, nem é encorajada a aplicar os novos conhecimentos no trabalho. Não se faz planejamento (identificação de necessidades de treinamento e programação de cursos), assim como não se faz controle (relatório e avaliação de resultados), se bem que planejamento e controle sejam as duas responsabilidades do homem de empresa.

O problema central parece ser o de que a carência de serviços por parte da agência se deva à falta de exigência por parte dos clientes. Identificado deste modo o problema, o autor propõe soluções: algumas medidas devem ser tomadas pelo administrador da empresa e outras pelos dirigentes das agências de treinamento. Do lado da empresa recomenda-se maior cuidado no planejamento e controle do treinamento. Antes de enviar alguém do treinamento externo, recomenda-se verificar se se trata realmente de uma necessidade de treinamento, se é realmente impor-

tante atender a essa necessidade, se não se pode ensinar aquilo no próprio trabalho, se um treinamento individual não seria preferível ao grupal. Em seguida, parece claro que a empresa deve assumir uma atitude de maior exigência em face das agências de treinamento. Avaliar seus serviços, apoiar as boas iniciativas e coibir os erros cometidos. Até agora parece que o Estado tem permanecido fora da questão. As agências de treinamento são regidas apenas pelas pressões econômicas próprias à lei da oferta e procura. Dentro deste contexto cabe à empresa-cliente toda a ação.

A exigência de qualidade nos serviços das agências de treinamento deve ser orientada pelo especialista da empresa que está em contato com o mercado de cursos. Ele poderá escolher os melhores cursos para os executivos da empresa e poderá também orientar as agências de treinamento sobre as limitações de seu trabalho, sobre a necessidade de novos programas e sobre a atualização de cursos antigos.

O autor propõe um esquema para pressionar as agências de treinamento na direção de uma boa qualidade de serviços. O esquema consiste numa auditoria periódica dessas agências realizada por representantes das empresas-clientes, com base num roteiro que foi transcrito neste estudo. Trata-se de um questionário para avaliar as instalações, os professores, os métodos de ensino, os programas, os critérios de seleção de alunos, a composição das turmas e o material de leitura. Este roteiro poderá ser aperfeiçoado com o tempo. Se esta proposta for aceita o autor acredita que se possa caminhar na direção de um órgão controlador ou de um grupo de pressão que poderia ser uma associação profissional ou patronal.

Além do esquema de auditoria, o autor propõe uma regulamentação das matrículas, dentro de uma política de treinamento. O empresário necessita avaliar os resultados obtidos em cada curso, em termos quantitativos e qualitativos. Neste caso, a avaliação de desempenho assume um papel instrumental. Dois apêndices a este trabalho

mostram como podem ser os relatórios de conclusão de curso.

Até agora os administradores parecem olhar as agências de treinamento com ambivalência. De um lado elas são responsabilizadas pela deficiência da formação da mão-de-obra. De outro, elas são o álibi perfeito, livrando o executivo da responsabilidade na formação do pessoal.

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO PARA A AVALIAÇÃO DAS AGÊNCIAS DE TREINAMENTO

(Para uso do Consultor de Treinamento)

I. *Direção da escola*

1. A formação das pessoas que integram a direção da entidade é tal que assegura um valor educacional à instituição?
2. As pessoas que integram a direção já deram provas de contribuição social e cultural para a formação de gerência? Quais?
3. A instituição está demasiado preocupada com o interesse comercial a ponto de deteriorar a qualidade do ensino?
4. A atuação da direção junto aos professores é firme e bem intencionada de modo a assegurar a melhor qualidade pedagógica no quadro de professores?
5. A escola recebe orientação e tecnologia de outras organizações e fundações nacionais ou internacionais?

II. *Professôres*

1. Os professôres são os melhores profissionais que podem ser encontrados nas suas respectivas especialidades?
2. Os professôres têm formação escolar universitária e revelam uma preocupação de dar uma contribuição científica para os alunos?
3. A entidade tem critérios rigorosos para a seleção de professôres?
4. Os professôres têm capacidade didática?
5. A entidade se preocupa em dar constantemente boa orientação pedagógica aos professôres?

III. *Métodos de ensino*

1. O ensino é feito de modo a facilitar o aprendizado?
2. Os métodos de ensino exigem do aluno um esforço especial de participação?
3. O ensino se baseia em memorizar textos de apostilas?
4. Existem testes regulares para verificação da aprendizagem?
5. Os alunos obtêm certificado apenas mediante a presença passiva nas aulas?

IV. *Estrutura dos programas*

1. Os programas se concentram em itens de importância fundamental?
2. Pode-se dizer que os programas dão ao aluno uma sólida visão desse campo de conhecimentos?
3. Os programas estão atualizados para atender às necessidades do momento?

4. Nota-se uma preocupação pela constante adaptação dos programas às necessidades das empresas?
5. O programa é apenas de interesse teórico e especulativo?

V. *Seleção e número de participantes*

1. A entidade tem critérios rigorosos na escolha dos participantes a fim de evitar desníveis culturais e grupos heterogêneos?
2. O candidato de sua empresa poderia sentir-se demasiado superior ao grupo de alunos?
3. O candidato de sua empresa poderia sentir que o ambiente é promíscuo e de baixo nível?
4. As turmas de alunos são em número excessivo a ponto de obstar a participação individual?
5. A escola é especializada na faixa de cursos frequentados pelos executivos?

VI. *Material de leitura*

1. A apostila é a única leitura distribuída?
2. O material de leitura é rico de conteúdo abrangendo de modo satisfatório a matéria do curso?
3. O material de leitura é apresentado em cópias mal reproduzidas e de difícil leitura?
4. O material de leitura é distribuído no tempo oportuno de modo que o aluno possa acompanhar de perto as exposições do professor?
5. O aluno recebe uma indicação bibliográfica completa e atualizada sobre esse campo de conhecimentos?

VII. *Instalações*

1. O local é de fácil acesso?
2. As instalações são completas em facilidades de ensino?
3. O ambiente físico é elegante e saudável, dando ao candidato de sua empresa uma sensação de bem-estar e de prestígio?
4. As salas de aulas estão dotadas de acomodações confortáveis?
5. A secretaria oferece um serviço organizado e correto?

ANEXO 2

RELATÓRIO SÔBRE CURSOS EXTERNOS

Relatório sôbre o curso:

Aluno:

Professor: Inscrição:

Data:

1. Quando foi decidido que eu freqüentasse êste curso minhas necessidades de desenvolvimento eram as seguintes:

(Descreva brevemente seu cargo, os problemas encontrados, o que V. esperava conseguir através dêsse curso.)

.....
.....
.....
.....

2. Em minha opinião, o curso foi:

Ótimo Bom Regular Mau

Porque:

.....

.....

3. O curso desenvolveu conforme estava programado?

Sim

Não

Em caso negativo, por que?

4. Espero poder aplicar os conhecimentos adquiridos da seguinte forma: (Indique detalhadamente os aspectos interessantes e práticos do curso e as possibilidades de aplicação a seu cargo e à empresa em geral).

.....

5. Para poder aplicar esses conhecimentos necessito das seguintes medidas por parte da empresa:

.....

6. Este curso poderá ser útil aos ocupantes dos seguintes cargos:

Cargo	Ocupante
a.	Sr.
b.	Sr.
c.	Sr.
d.	Sr.
e.	Sr.

7. Anexo a êste relatório os seguintes materiais complementares:

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

Espaço reservado para o supervisor opinar sôbre as informações dêste relatório.

.....
.....
.....
.....
.....

<p><u>Seção de Treinamento</u></p> <p>Obs. :</p>
--

Funcionário	Supervisor
Data:	Data:
Visto:	Visto:

ANEXO 3

ESCALA DE ATITUDE PARA AVALIAÇÃO DE CURSOS

Nome do Aluno:

Escola: Data:

.....

Instrução:

Faça um "X" onde você acha que está certo. Procure responder rapidamente.

1. *O professor conhece o assunto.*

Inteiramente de acôrdo

De acôrdo

Indeciso

Não concordo

Inteiramente em desacôrdo

2. *O professor revela ter preparado a aula.*

Inteiramente de acôrdo

De acôrdo

Indeciso

Não concordo

Inteiramente em desacôrdo

3. *O professor tem habilidade de comunicação.*

Inteiramente de acôrdo

De acôrdo

Indeciso

Não concordo

Inteiramente em desacôrdo

4. *O professor é organizado ao expor a matéria.*

Inteiramente de acôrdo

De acôrdo

Indeciso

Não concordo

Inteiramente em desacôrdo

5. *O professor é pessoa sociável, de caráter agradável.*

Inteiramente de acôrdo

De acôrdo

Indeciso

Não concordo

Inteiramente em desacôrdo

6. *A matéria desperta interesse nos alunos.*

Inteiramente de acôrdo

De acôrdo

Indeciso

Não concordo

Inteiramente em desacôrdo

7. *A matéria constitui aspecto importante na formação profissional.*

Inteiramente de acôrdo

De acôrdo

Indeciso

Não concordo

Inteiramente em desacôrdo

8. *Os métodos usados facilitam o aprendizado.*

Inteiramente de acôrdo

De acôrdo

Indeciso

Não concordo

Inteiramente em desacôrdo

9. *O uso do quadro negro é adequado.*

Inteiramente de acôrdo

De acôrdo

Indeciso

Não concordo

Inteiramente em desacôrdo

10. *As apostilas são em número satisfatório.*

Inteiramente de acôrdo

De acôrdo

Indeciso

Não concordo

Inteiramente em desacôrdo

11. *As apostilas são adequadas.*

Inteiramente de acôrdo

De acôrdo

Indeciso

Não concordo

Inteiramente em desacôrdo