

EN-00003748-3

## *O Treinamento de Empregados*

TOMÁS DE VILANOVA MONTEIRO LOPES

### OS TRÊS INTERÊSSES A CONSIDERAR

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

O treinamento é, pois, um processo social positivo. Cabe-lhe atender, com igual diligência, as aspirações da empresa, as dos empregados e as da coletividade, para que não se converta numa prática puramente acadêmica e onerosa, num encargo sem atrativos para o empregado, ou numa atividade desprovida de sentido social. Quando não se traduz em benefício afetivo para a empresa, esta passa a considerá-lo uma fonte de despesas improdutivas; quando não traz vantagem real para os empregados, estes por ele se desinteressam; e quando não serve à coletividade, deixa de cumprir a destinação social que lhe corresponde. Conseqüentemente, à parte o aspecto essencial de aquisição do conhecimento, que por si só quase sempre não satisfaz a quem vê o trabalho como fator de produção ou meio de subsistência, o treinamento deve ser entendido, ainda, como um investimento que há de produzir seus dividendos. Os gastos que impõe à empresa e os esforços que exige dos empregados precisam frutificar em compensações de ordem material, também. A empresa há de conquistar, pelo aprimoramento de padrão profissional de seus empregados, uma situação melhor no mundo dos negócios; os empregados hão de ter assegurada a oportunidade de progredir, na mesma proporção em que sua capacidade para o trabalho vier a desenvolver-se; e a coletividade há de beneficiar-se com a oferta de produtos e serviços mais aperfeiçoados.



## TREINAMENTO, EDUCAÇÃO ESPECIALIZADA

Treinamento, segundo MILTON HALL (1), é o processo de ajudar os empregados a adquirirem eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através do desenvolvimento de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes.

Essa definição, acertadamente, caracteriza o treinamento como «educação especializada», por isso que lhe atribui a finalidade de preparar o indivíduo para o desempenho proficiente de determinado trabalho, excluindo, assim, de seu âmbito a educação formal, o ensino puramente acadêmico ou de simples ilustração.

Quando mais adiante acentua que uma atividade para merecer o título de treinamento deve ser conduzida com o propósito dominante de aumentar o rendimento dos empregados no trabalho de uma organização, MILTON HALL acrescenta ao conceito inicial um elemento novo e bastante significativo. Em face desse elemento novo, o treinamento se configura como educação especializada num duplo sentido, porque prepara o indivíduo para *determinado trabalho e determinada organização*. Não há aí, apenas, uma simples nuance desprovida de maior expressão, como pode parecer à primeira vista, mas uma constatação cujo valor se torna evidente, quando nos advertimos de que ela ajuda a traçar a distinção entre o treinamento de empregados e o ensino profissional comum.

Vimos, quando tratamos do problema da adaptação do novo empregado, que cada empresa tem o seu sistema de atividade funcional e que este resulta da convergência de fatores diversos, muitos deles alheios à índole do trabalho a que a empresa se dedica. O ensino profissional comum não se organiza em torno desses aspectos peculiares à vida de cada empresa. Situa-se num plano mais geral. Restringe-se às habilidades fundamentais de cada ofício e aos conhecimentos indispensáveis às situações de trabalho mais comuns. Procura servir ao maior número de empresas possível. Com o treinamento de empregados sucede o contrário, dado que lhe cabe atender não às necessidades das empresas em geral, mas ao caso particular de uma dada empresa.

BETHEL, ATWATER, SMITH e STACKMAN (2) concluem, depois de observar que muitas empresas se têm preocupado em copiar os programas de treinamento que deram bons resultados noutras organizações congêneres, que isso é um erro e que cada companhia deve elaborar o seu próprio programa de acordo com as suas necessidades peculiares. Depreende-se que erro muito maior será, certamente, pretender solucionar essas necessidades, mediante um sistema de ensino estruturado em bases gerais.

Porque a distinção entre treinamento de empregados e ensino profissional comum nem sempre é bem entendida são constantes as divergências entre a escola e a indústria. Esta espera que aquela lhe forneça o operário completo e acabado, capaz de iniciar-se na atividade profissional, com alto índice de eficiência, sem que seja preciso dispensar-lhe qualquer treinamento; e como isso não acontece, acusa o ensino profissional comum de ineficaz e irrealista.



Embora seja hoje considerável o número de empregadores que entendem, como MIKE KANE (3) que «boa administração e treinamento são a mesma coisa», ainda há os espíritos desatualizados e mal esclarecidos que supõem constituir tarefa exclusiva do governo o preparo da mão-de-obra de que as empresas necessitam.

O treinamento não é uma atividade de efeito instantâneo; exige certo tempo para que seus benefícios sejam colhidos. Desde logo, porém, impõe ao empregador diversos encargos; absorve parte do tempo e dos recursos destinados à produção; reclama professores, instalações e material didático. Ai reside uma razão a mais para o pouco entusiasmo que por ele demonstram alguns empregadores. Em verdade, porém, tais despesas e encargos pouco representam, quando se considera que o treinamento bem orientado proporciona, além de outras, as seguintes vantagens:

I — *Quanto ao mercado de trabalho:*

- a) Definição das características e atribuições dos empregados;
- b) Racionalização dos métodos de formação e aperfeiçoamento de trabalhadores;
- c) Melhoria dos padrões profissionais dos empregados.

II — *Quanto ao pessoal em serviço:*

- a) Melhor aproveitamento das aptidões dos empregados;
- b) Maior estabilidade da mão-de-obra;
- c) Estimulo ao espírito de emulação e fortalecimento de confiança no mérito como processo normal de melhoria;
- d) Dignificação do trabalho e elevação do ambiente moral da empresa.

III — *Quanto à empresa:*

- a) Aprimoramento dos produtos ou serviços;
- b) Maiores possibilidades de ampliação ou transformação dos programas de trabalho;
- c) Disponibilidade para os postos de chefia ou para as funções mais importantes de pessoal formado dentro da própria empresa;
- d) Melhores condições de adaptabilidade aos progressos da tecnologia industrial;
- e) Possibilidade de criação de nova fonte de renda pelo fornecimento do *know how*;
- f) Economia pela eliminação dos erros na execução do trabalho;
- g) Condições de competição mais vantajosa dada a capacidade de oferecer melhores produtos ou melhores serviços;
- h) Maior segurança econômica, em virtude da maior estabilidade do pessoal;



i) Diminuição dos acidentes e do desperdício pela melhoria das técnicas de trabalho;

Sem produzir qualquer vantagem atual ou futura, o desinteresse pelo treinamento também impõe ao empregador despesas e encargos como os que resultam da ineficiência e das inúmeras formas da falta de preparação para o trabalho. A diferença está em que, nesta hipótese, tais despesas e encargos, além de não serem compensados por qualquer benefício, tendem a agravar-se com o correr do tempo.

#### A ANÁLISE DA EMPRESA, BASE DO BOM SISTEMA DE TREINAMENTO

Como a sua definição está a sugerir, o treinamento, para desempenhar corretamente a função que lhe cabe, precisa, antes e acima de tudo, ministrar o conhecimento apropriado, isto é, ensinar aquilo que convém exatamente à empresa. Sem que se tenham em conta o tipo e as finalidades desta última, os seus recursos, as suas deficiências, as suas peculiaridades, enfim, será inútil pretender organizar um sistema de treinamento tecnicamente bom.

Uma vez que o escopo é aperfeiçoá-la, a situação atual da empresa precisará ser conhecida e atualizada, no que se refere a certos aspectos essenciais a saber:

a) *Produção.* — E' bom o produto ou serviço que a empresa fornece? E' suficiente para atender à procura? Que defeitos apresenta? Pode ser aperfeiçoado? Que qualidade deve possuir, a fim de que o interesse do mercado por ele aumente? Será possível adaptá-lo a outras finalidades além das atuais? Que características apresentam os produtos similares que se recomendam como de qualidade superior? Quais os planos da empresa, com referência a sua linha de produção?

b) *Matéria-prima* — Como e em que condições poderia a matéria-prima atual ser aperfeiçoada? Que processos deveriam ser utilizados para aumentar-lhe o rendimento? Poderia ser empregada matéria-prima de melhores especificações? Poderiam ser simplificados os métodos ou diminuídos os prazos de produção mediante o emprego de outras matérias-primas?

c) *Métodos de produção* — Poderiam ser simplificados, para se baratear a produção ou aumentá-la sem prejuízo da qualidade? Que vantagens haveria em mecanizar certas fases do trabalho? Como eliminar os «pontos mortos» e assegurar uma produção contínua? Poderia ser melhorada a coordenação das várias operações? Que aperfeiçoamento conviria introduzir nas especificações das tarefas? Como reduzir as causas da monotonia, da fadiga e dos acidentes? Em que bases poderiam ser melhorados os sistemas de apuração e de controle?

d) *Equipamentos* — Como aumentar o seu rendimento? A que modificações deveria ser submetido para adaptar-se a outras operações neces-



sárias ou úteis às atividades normais da empresa? Como melhorar a sua manutenção? Quais os planos da empresa, com referência a novos equipamentos?

e) *Pessoal* — Quais as deficiências observadas na situação presente? Quais os aspectos em que essas deficiências afetam os planos de expansão dos negócios ou a posição da empresa frente aos seus concorrentes? Qual o grau de estabilidade da mão-de-obra? Quais os critérios e as dificuldades para o provimento dos postos de chefia e das funções de maior responsabilidade técnico-profissional? Qual o estado geral das relações entre os chefes imediatos e os empregados? Qual a situação do mercado do trabalho nos ramos profissionais que interessam às atividades da empresa?

Já por aí se pode compreender que o treinamento não deve ser considerado como uma função isolada, e que se faz mister ligá-lo não apenas aos demais setores da administração de pessoal, mas, ainda, à própria orientação das atividades-fins da empresa. E' um erro, infelizmente muito comum, dissociá-lo das questões de avaliação da eficiência, fixação de salários, promoções, chefia e mobilidade da mão-de-obra, como o é, também, desligá-lo do planejamento geral da produção. Sem que essas relações naturais do treinamento sejam consultadas, só por efeito do acaso se poderá chegar a uma fórmula que atenda, apropriadamente, os fins em vista.

A análise de que nos estamos ocupando visa, precisamente, focalizar tais relações como elas se apresentam no caso particular a que se destina o sistema de treinamento. Há, pois, que conduzi-la de modo que os diferentes órgãos da empresa, através do pessoal que nêle serve, tenham o ensejo de se manifestar, cada qual nos domínios de sua especialidade ou competência.

A série de perguntas correspondentes aos tópicos usuais da análise (produtos e serviços, matéria-prima, métodos de produção, equipamento e pessoal) sugerem uma infinidade de assuntos, cujo desdobramento permitirá a cobertura de uma extensa escala de problemas, desde a definição dos objetivos da empresa e a elaboração dos programas de trabalho, até os detalhes da execução das mais simples tarefas.

Diretores, assistentes técnicos, chefes, contramestres, encarregados, capatazes e operários poderão, assim, todos eles, contribuir com seus informes, críticas e sugestões, para que os resultados da análise espelhem a imagem fiel das necessidades da empresa, em matéria de treinamento. O pessoal dirigente que detém o poder de iniciativa e os dispositivos de controle, que recebe as reclamações, que confronta os investimentos e os lucros, que conhece dos conflitos internos, que estabelece a política de salários e preços, que, enfim, responde pelos destinos da empresa, tem uma experiência e uma concepção das coisas bem diferente da dos contramestres, encarregados e capatazes que recebem as diretrizes da administração superior e as transformam em tarefas individuais; que acompanham de perto o processo de ajustamento dos indivíduos ao grupo de trabalho; que parti-



cipam dos fenômenos da conveniência entre homens e máquinas; que assistem, na rotina diária, às incontáveis e por vezes desconcertantes manifestações da natureza humana; que, em síntese, como uma correia de transmissão fazem passar das engrenagens de comando para as de execução a força propulsora da empresa. Por sua vez, as concepções e a experiência dos contramestres, encarregados e capatazes são bem diferentes das dos operários, pois que estes vêm a empresa pelo prisma mais limitado de suas tarefas e de seus contatos com as pessoas e coisas que formam o ambiente de trabalho.

Tôdas essas concepções e experiências, se bem que diferentes umas das outras, exprimem a mesma realidade vista de ângulos diversos e devem ser unificadas por uma criteriosa interpretação, depois de acrescidas dos elementos que possam ser colhidos nas fichas de produção, nos contratos de fornecimentos, nas instruções de serviço, nos relatórios, nas especificações de projetos e protótipos, nos registros de acidentes, nos laudos de exame técnico de produtos e noutros documentos da mesma natureza.

A verificação das necessidades da empresa em matéria de treinamento é geralmente confiada ao órgão de pessoal, a um grupo de funcionários com as credenciais exigidas pela missão, ou a um especialista no mister. Qualquer das três soluções dará bons resultados, se aplicada criteriosamente.

#### O TREINAMENTO PRÉVIO. ESCOLAS DE CORPORAÇÃO. ESCOLAS VESTIBULARES. SISTEMA DE APRENDIZAGEM

O conhecimento da situação da empresa mostrará se as necessidades desta última, no que se refere à mão-de-obra, dizem respeito à formação do pessoal novo para ingresso no emprego, ao desenvolvimento dos atuais empregados nas tarefas de execução, ou à preparação de futuros ocupantes de postos de chefia ou de supervisão.

Cada um desses três tipos de treinamento tem suas características e problemas próprios.

A formação de pessoal para o ingresso no emprego, também denominada *treinamento prévio*, propõe-se a suprir as deficiências do mercado de trabalho, no que concerne à qualidade e quantidade da mão-de-obra. Destina-se a pessoas estranhas à empresa, e que nesta desejam ser admitidas.

Os motivos que a determinam têm, não raro, seus efeitos agravados por condições inerentes à própria empresa, o que, quando fôr o caso, a análise acima descrita, se bem feita, não deixará de evidenciar. O reflexo mais comum de tais condições é a instabilidade da mão-de-obra, em virtude da qual se cria uma demanda suplementar que o mercado de trabalho nem sempre pode atender. Como outros fatores, v.g., a expansão dos negócios ou a adoção de novas técnicas de trabalho soem produzir a mesma consequência, é preciso ver o problema como ele se apresentar em cada caso, a fim de que as soluções a serem adotadas se adaptem da melhor forma possível à realidade.



O *treinamento prévio* pode ser ministrado através de escolas ou em regime de aprendizagem. A primeira modalidade serve-se das escolas de corporação e das escolas vestibulares. As escolas de corporação, que durante largo tempo estiveram em grande voga, são estabelecimentos de ensino profissional mantidos por empresas que se associam para resolver em comum seus problemas de treinamento prévio. Nelas se adota o sistema de aulas em classe e se utiliza material didático próprio, ministrando-se o ensino fora do ambiente de trabalho. Com isso se poupa o equipamento normal de produção aos danos que poderiam resultar de seu uso por pessoas inexperientes, e se preserva a ordem nos locais de trabalho, onde a presença de aprendizes, comumente, ocasiona transtornos. Todavia, a aprendizagem se desenvolve em condições ambientais muito diferentes daquelas em que o indivíduo irá trabalhar, o que, na maioria das vezes, redonda na aquisição de hábitos e atitudes prejudiciais do ponto-de-vista profissional. Além disso, a escola de corporação só consegue satisfazer, inteiramente, as necessidades de cada uma das empresas associadas, quando estas operam no mesmo ramo ou ramos afins, e têm os cargos e funções do seu pessoal e os métodos de produção padronizados por um critério único.

Pretende-se corrigir esses inconvenientes por meio das escolas vestibulares, nas quais o ensino se organiza em torno de tarefas ocupacionais específicas e o aluno é colocado em ambiente tanto quanto possível semelhante ao do empregado em serviço. A par dos conhecimentos e das técnicas referente à tarefa considerada, as escolas vestibulares procuram desde logo transmitir aos alunos os hábitos e as normas de conduta característicos da vida no emprego. Sua função é, portanto, dupla: ensinar a tarefa e adaptar o aluno à disciplina sob a qual a tarefa é executada na empresa. Para maior aproximação com a realidade, utiliza-se no ensino equipamento idêntico ao que é usado na prática profissional, e as lições teóricas são seguidas pela execução de trabalhos, em circunstâncias que reproduzem com fidelidade o ambiente e a rotina do emprego que o aluno mais tarde virá a ocupar.

Consegue-se, assim, elevada correlação entre o ensino e a tarefa ocupacional, dispensando-se o primeiro de preocupar-se com umas tantas coisas sem utilidade prática imediata. Daí alguns autores chamarem o treinamento pelas escolas vestibulares de «aprendizagem abreviada». Tal abreviação, que para os industriais pode ser muito vantajosa, representa, de um ponto-de-vista mais geral, defeito bastante grave, pois reflete o caráter restrito e imediatista do treinamento proporcionado pelas escolas vestibulares.

Mesmo quando se considera a extrema divisão de trabalho no regime da moderna produção industrial, esse tipo de «treinamento fracional», como o denominou SHAEFER (4), a nosso ver só deve ser admitido como recurso de emergência, dado que ele ao invés de aproveitar ao máximo as aptidões do indivíduo, reduz ao mínimo tal aproveitamento. As limitações que lhe podem ser irrogadas transparecem, nitidamente, do fato de se mostrarem os trabalhadores por ele formados pouco versáteis, de aproveitamento difícil em tarefas diferentes daquelas que lhes foram ensinadas, e sem a necessária



base para um treinamento mais avançado. Segue-se, daí, que as escolas vestibulares se por um lado facilitam a preparação de mão-de-obra para ingresso no emprêgo, por outro agravam o problema do treinamento em serviço.

A conciliação entre as aspirações da indústria e a função social da educação vem sendo alcançada, de maneira mais satisfatória, através do sistema de aprendizagem, no qual a escola e a oficina operam conjugadamente.

Parece não haver dúvida de que a aprendizagem foi, em seus primeiros tempos, um simples aspecto das relações de família. LEPSIGER (5) lembra que as mais antigas leis dos hebreus prescreviam como obrigação fundamental do pai ensinar ao filho um ofício. Na idade Média, a feição familiar e paternalista da aprendizagem se evidenciava no contrato de adoção pelo qual o mestre tomava a seu cargo o aprendiz, com o dever de tratá-lo como filho.

A aprendizagem não era, apenas, pelo menos até o fim do período do artesanato organizado em jurandas e mestranças, um simples processo de ensinar os ofícios, mais um vínculo de natureza ética e jurídica, em virtude do qual o mestre ficava investido nos direitos e obrigações do pátrio poder em relação ao aprendiz. Este recebia do mestre alimentação, vestuário, teto, educação moral, cívica, religiosa e profissional, e lhe dava, além do produto do trabalho, obediência, respeito e cooperação.

O mestre, trabalhando em pequenas oficinas, quase sempre instaladas em sua própria casa, era um profissional completo. Fabricava suas ferramentas e instrumentos de trabalho, preparava a matéria-prima e executava tôdas as operações do seu ofício, desde os projetos até os toques finais de acabamento. Vendo-o trabalhar, ouvindo-lhe os conselhos e procurando imitá-lo, o aprendiz ia, aos poucos, assimilando sua técnica e penetrando nos «mistérios do ofício». Embora os contratos de aprendizagem tivessem, usualmente, o prazo de sete anos, a formação de um artífice constituía tarefa de uma vida inteira, pois além de serem os ofícios muito complexos e o ritmo da produção muito lento, os métodos de ensino caracterizavam-se pelo mais absoluto empirismo.

A evolução dêsse sistema para a aprendizagem moderna começou em épocas imemoriais, com as primeiras leis tendentes a evitar os abusos cometidos pelos mestres contra os aprendizes e vice-versa. Recordar-se a respeito que já no ano 18 antes de Cristo os egípcios procuravam coibir tais abusos, mediante contratos escritos, nos quais os direitos e deveres das partes eram claramente estabelecidos. Mas foi a consagração, em fins do século XVIII, do princípio da liberdade de escolha da profissão o passo mais decisivo, no sentido de uma reforma substancial dos ajustes de aprendizagem. A partir de então as relações entre mestre e aprendiz perderam aquêle caráter familiar paternalista dos primeiros tempos, para adquirirem a feição de um mero contrato sinalagmático e comutativo.

Modernamente, a aprendizagem, conforme a definiu a Conferência Geral da Organização Internacional do Trabalho (Genebra, 1939) é o



«sistema em que o empregador se compromete, sob contrato, a empregar um jovem trabalhador e ensinar-lhe ou mandar ensinar-lhe, metódicamente, um ofício durante um período prefixado e em que o aprendiz é obrigado a trabalhar a serviço do empregador».

O mestre já não é, portanto, o «pai adotivo» do aprendiz, mais do que isso: não é sequer parte no contrato de aprendizagem, eis que este, agora, se estabelece entre o aprendiz e o empregador. De suas primitivas funções o mestre conservou, apenas, a de ministrar o ensino, função que desempenha com a dependência do empregador, como simples assalariado. Já não ensina mais o que quer, a quem quer, quando quer e como quer; suas atividades são reguladas pelas conveniências do empregador e seguem os programas e métodos por este aprovados, obedecendo certas prescrições legais.

Entre nós por aprendiz se deve entender o trabalhador menor de dezoito anos e maior de quatorze, sujeito à formação metódica do ofício em que desempenha seu trabalho (Decreto-lei nº 5.091, de 15-1-42); a ele as empresas industriais são obrigadas a ministrar a aprendizagem, conforme preceitua a Constituição Federal (art. 188 inciso IV).

O aprendiz tanto pode:

a) passar todo o tempo da aprendizagem trabalhando na oficina, sob a orientação de um instrutor; ou

b) dedicar uma parte daquele tempo aos trabalhos de oficina e a outra, ao estudo em classe escolar.

A última hipótese é a mais comum nos países que se encontram na vanguarda da industrialização e corresponde ao princípio de que a aprendizagem deve formar artifices qualificados, com boa base de conhecimentos nas ciências em que se baseiam os ofícios e suficientemente preparados para as responsabilidades que cabem ao trabalhador na sociedade moderna.

A aprendizagem exclusivamente pelo trabalho na oficina é em geral combatida pelos sindicatos profissionais que a acusam de prejudicar o trabalhador adulto e propiciar o aviltamento dos salários. Seu defeito maior, entretanto, pelo menos nos países onde a oferta de mão-de-obra qualificada é insuficiente para atender às necessidades da procura, consiste no seu feitiço predominantemente mecânico, em que a idéia de adestramento sobreleva à de preparação para a vida. Ademais, no questionado sistema, o aprendiz tem seus horizontes limitados pela capacidade do instrutor que tanto pode ser um profissional caprichoso e progressista, em dia com os aperfeiçoamentos da técnica do seu ofício, ou um profissional deficiente e retrógrado. Quando se concretize esta última hipótese, a convivência com o trabalhador adulto sem a ação corretiva da escola, quase sempre, leva o aprendiz a contrair certos vícios de conduta.

O êxito do sistema de treinamento prévio exige a adoção de certas medidas, entre as quais podem ser apontadas, como de maior importância:

1º) Cuidadoso planejamento, no qual sejam:

a) fixados os objetivos em vista;



b) estabelecida a forma de distribuição dos recursos disponíveis e de sua complementação quando necessária;

c) traçada a ordem de prioridades das iniciativas;

d) prescrito o processo de coordenação do trabalho dos órgãos e pessoas encarregadas das tarefas.

2º) Análise das funções visadas pelo plano de treinamento e determinação dos padrões de eficiência que se tem em vista obter com o aludido plano.

3º) Discriminação da natureza e grau dos conhecimentos a serem ministrados, e eleição dos métodos de ensino que melhor se prestem às finalidades do treinamento.

4º) Seleção dos instrutores, pelo critério da competência profissional aliada à capacidades didática.

5º) Seleção dos alunos e distribuição dos mesmos em grupos tanto quanto possível homogêneos, relativamente a inteligência geral, grau de instrução e inclinações vocacionais.

6º) Clara definição dos direitos e deveres dos alunos, dos instrutores e da empresa, no que, direta ou indiretamente, concerne ao treinamento.

7º) Utilização de instalações e material didático adequados.

8º) Instituição de um sistema de controle da execução do plano de treinamento e apuração da sua eficiência.

Na prática, essas medidas se traduzem em instruções (ou regulamentos) que dispõem sobre questões de caráter geral, tais como direção das atividades do treinamento, direitos e deveres dos alunos, etc. (*Instruções gerais*) ou fixam as condições de treinamento em cada caso particular, com indicação do currículo, dos horários, das exigências para admissão etc. (*Instruções especiais*).

O *treinamento prévio*, do ponto-de-vista da psicologia, da aprendizagem, oferece aspectos típicos, em virtude de sua clientela ser constituída de adolescentes, cuja personalidade, ainda imatura, se caracteriza pela instabilidade emocional e por outros traços de conduta suscetíveis de serem fortemente afetados pela influência do mestre. ANDRÉ CAMPA (6) estabeleceu confronto entre os caracteres psicológicos do adolescente e os recursos pedagógicos a eles apropriados, compondo este sugestivo quadro:

| CARACTERES PSICOLÓGICOS                                                                                    | CONCLUSÕES                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1º) Interesse do aluno pelo trabalho manual que lhe faz entrever a independência, o salário e a segurança. | Evitar desiludir os alunos. Procurador trabalhos interessantes. Os exercícios tendo um caráter utilitário são particularmente recomendados. |



| CARACTERES PSICOLÓGICOS                                                                                         | CONCLUSÕES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2º) Instabilidade emocional do adolescente, perda de interesse sobretudo no começo ou em seguida a um fracasso. | Variar os exercícios, durante o período de trabalho, sobretudo no início da aprendizagem. Exercícios curtos e que necessitam a utilização de diversas ferramentas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 2º) Desencorajamento diante de muitos insucessos.                                                               | Evitar o fracasso mediante uma preparação séria e cuidadosa do trabalho. Não ensinar senão uma operação de cada vez. Começar sempre pela mais simples. Estudo dos movimentos (curta duração) antes de realizar a operação real. Quando o trabalho for complexo, fazer o aluno estudar um plano para sua realização. Discutir esse plano. Tirar o máximo partido de um insucesso, pesquisando suas causas e aproveitando os ensinamentos dele advindos para o ensino. |
| 4º) Curiosidade natural do adolescente.                                                                         | Satisfazer essas curiosidades com a maior precisão possível. Criar um clima de simpatia que incite o aluno a propor questões. Nunca deixar uma questão sem resposta. Desenvolver ao máximo esta curiosidade por meio de estudo do trabalho feito em cooperação. Tirar da experiência ou da demonstração o máximo de partido. Precisar, antes de começar um trabalho, a finalidades do exercício.                                                                     |
| 5º) Desejo de aperfeiçoar-se.                                                                                   | Encorajar e mesmo suscitar o desejo de realizar um trabalho mais preciso pelo emprego de instrumentos de medição e sobretudo de calibradores de tolerância, que não permitem nenhuma tolerância, isto é, a peça executada serve ou não serve. Propor o autocontrole. Exigir uma ficha de controle do trabalho terminado.                                                                                                                                             |



| CARACTERES PSICOLÓGICOS                                                                                                                                                 | CONCLUSÕES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6º) Repugnância à repetição prolongada de movimentos ou de uma dificuldade já vencida.                                                                                  | Variar os exercícios, sobretudo no início. suprimir, da progressão, as operações de desbaste, o emprêgo de ferramentas manuais, desde que o automatismo do movimento tenha sido obtido. Utilizar os meios mecânicos para preparar as peças. Este trabalho pode ser executado em série e constitui, para os alunos, uma experiência. Escolher materiais com seções convenientes para diminuir o tempo gasto na preparação. |
| 7º) Impaciência, desejo de chegar rapidamente a executar a operação nova que lhe parece espetacular, donde a tendência a não prestar muita atenção às demais operações. | Favorecer este desejo, dando aos alunos peças já preparadas. Acalmar esta impaciência por meio de conselhos. Exigir o controle das peças pelas operações.                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 8º) Fadiga.                                                                                                                                                             | Adaptar as ferramentas à força física. Rejeitar as peças cuja execução exige operações penosas. Prever períodos de repouso intercalados. Durante um mesmo período de trabalho fazer executar exercícios que exijam o dispêndio de energias físicas diferentes. Tolerar, quando possível, que os alunos trabalhem sentados. Procurar o conforto e a boa iluminação.                                                        |
| 9º) Contração muscular. Esta contração é muitas vezes agravada por uma tensão nervosa ou uma emoção.                                                                    | Fazer o aluno ter confiança no mestre. Não o irritar. Encorajá-lo paternalmente. Fazê-lo executar a operação sem esforço (aplicação aos exercícios em máquinas ferramentas).                                                                                                                                                                                                                                              |
| 10º) Maturação (fixação na memória).                                                                                                                                    | No começo não prever senão uma dificuldade por dia. Interromper os exercícios difíceis para retornar a eles nos dias seguintes.                                                                                                                                                                                                                                                                                           |



## O TREINAMENTO EM SERVIÇO. TIPO COMUM E TIPOS ESPECIAIS

Há três fenômenos típicos do mundo industrial moderno que podem ser assim enunciados:

I — A distribuição do trabalho dentro das empresas obedece a critérios que não guardam correspondência com a organização tradicional dos ofícios e profissões;

II — Os processos e os métodos de trabalho surgem, envelhecem e são substituídos muito rapidamente; e

III — A instabilidade de mão-de-obra em grandes setores industriais mantém em constante perturbação o equilíbrio dos mercados de trabalho.

Esses três fenômenos têm grande importância para a administração de pessoal, em virtude das consequências que deles se originam, destacando-se dentre elas a necessidade de permanente treinamento dos empregados em serviço.

Os critérios de divisão do trabalho criam, sobretudo para as empresas que não dispõem de um sistema próprio de formação de pessoal, o problema do ajustamento dos novos empregados aos padrões técnico-profissionais nelas vigorerantes. A variação dos processos de trabalho exige que o empregado, mesmo depois de alcançar tal ajustamento, continue a ser treinado, a fim de aprender as novas técnicas de seu ofício. A instabilidade da mão-de-obra determina a vacância de postos que não podem ficar desguarnecidos, e para os quais às vezes é difícil recrutar ocupantes fora do quadro dos servidores da empresa.

Ao lado de tudo isso concorrem os fatores comuns da vida de qualquer instituição, os quais se manifestam nas situações de crescimento, quando se precisa dispor de empregados capazes, para garantir o êxito da criação de novos serviços ou de ampliação dos que já existem; nas crises provocadas pela adversidade, quando se trata de readaptar noutras funções empregados antigos que sofreram redução de sua capacidade profissional, ou de recompor as equipes de trabalho mediante o aproveitamento de empregados de tirocínio insuficiente; nas situações provocadas pelas aposentadorias e demais formas de desligamento da empresa, quando nos quadros de pessoal se abrem possibilidades de acesso aos elementos mais capazes.

Como se vê, o fato de os empregados haverem sido treinados para o emprego ou ingressado nele após rigoroso processo de seleção não os coloca em situação de poderem prescindir do *treinamento em serviço*. O treinamento prévio e a seleção tornam o *treinamento em serviço* mais simples, mais rápido e mais produtivo, porque, elevando o nível de qualificação dos empregados, eleva-lhes também a capacidade de adquirir novos conhecimentos. Ademais disso, quando dispõe de elemento humano previamente treinado e cuidadosamente selecionado, a empresa está mais apta a absorver, sem maiores danos, o impacto das forças de desgaste que sobre ela se desencadeiam. Estas, que poderiam ter efeitos catastróficos, são neutralizadas pela capacidade do pessoal, que oferece à empresa os elementos de resistência. Treinamento prévio, seleção e *treinamento em serviço* constituem fases de um processo contínuo, fases que não se excluem, antes se



completam e se ajudam. O treinamento prévio e a seleção atendem a necessidades anteriores ou no máximo contemporâneas ao ingresso do empregado na empresa; o *treinamento em serviço* atende a situações que surgem após esse ingresso.

O quadro abaixo aponta os tipos de *treinamento em serviço*, bem como os objetivos e os efeitos típicos de cada um:

| TIPOS DE TREINAMENTO EM SERVIÇO | OBJETIVOS                                                                                                                            | CLIENTELA                                                    | EFEITOS TÍPICOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Treinamento comum.              | Melhorar a capacidade para o desempenho das tarefas atuais.                                                                          | Todos os empregados.                                         | Supre as deficiências da formação para o ingresso no emprego.<br>Corrige hábitos viciosos contraídos no trabalho.<br>Amplia ou aperfeiçoa conhecimentos já adquiridos.<br>Familiariza o empregado com as novas técnicas e os novos equipamentos de trabalho.<br>Verifica o interesse do empregado pelo seu próprio aperfeiçoamento.<br>Revela as qualidades potenciais do empregado.                                                                                                                                |
| Treinamento para readaptação.   | Aproveitar em novas funções empregados antigos que, por velhice, acidentes ou moléstias, ficam incapacitados para o trabalho antigo. | Os empregados que sofreram redução em sua capacidade física. | Permite que a empresa continue a contar com a colaboração de empregado que sempre a serviu com devotamento.<br>Possibilita ao empregado atingido pela incapacidade física um meio de ganhar a vida condignamente, sem precisar abandonar o meio a que se acha integrado.<br>Elimina possíveis causas de acidentes, queda de produção e desperdícios, pelo afastamento de certas tarefas dos empregados sem condições físicas para exercê-las.<br>Desenvolve o sentimento de solidariedade humana dentro da empresa. |
| Treinamento para transferência. | Instruir o empregado, a fim de que ele possa passar de uma para outra função.                                                        | Os empregados que desejarem e satisfizerem os requisitos.    | Incentiva o recrutamento interno.<br>Possibilita a redistribuição da mão-de-obra, de acordo com interesses da empresa.<br>Torna o empregado mais versátil                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |



| TIPOS DE TREINAMENTO EM SERVIÇO       | OBJETIVOS                                                                            | CLIENTELA                                                                                                                  | EFEITOS TÍPICOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       |                                                                                      |                                                                                                                            | <p>Prepara pessoal de reserva para o preenchimento de postos, cuja vacância está prevista.</p> <p>Permite ao empregado escolher trabalho mais adequado aos seus pendores e interesses.</p> <p>Propicia a solução de casos de incompatibilidade pessoais surgidos dentro dos grupos de trabalho.</p>                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Treinamento para promoção.            | Preparar os empregados para o acesso a funções mais elevadas dentro da sua carreira. | Os empregados que reúnam as condições exigidas.                                                                            | <p>Preenche as funções de melhor remuneração por um critério moralmente inatacável.</p> <p>Fortalece o sistema do mérito.</p> <p>Estimula o interesse dos empregados pelas atividades de treinamento.</p> <p>Prepara o pessoal de acordo com o nível das exigências da função a ser preenchida.</p> <p>Institui dentro da empresa o espírito de carreira.</p>                                                                                                                                                                                                     |
| Treinamento para chefia e supervisão. | Formar chefes e supervisores.                                                        | Os empregados que tenham revelado possuir atributos pessoais de alto nível e o necessário grau de instrução e experiência. | <p>Põe em foco os problemas de direção.</p> <p>Enseja o debate em torno de importantes aspectos das relações humanas de trabalho.</p> <p>Familiariza os empregados com as técnicas de comando e controle do pessoal.</p> <p>Leva para os postos de chefia a experiência obtida nos postos de execução.</p> <p>Dá aos empregados chefes que com eles conviveram e que lhes conhecem os problemas.</p> <p>Evita que os postos de chefia venham a cair em mãos de pessoas estranhas à empresa.</p> <p>Incentiva os empregados a cuidarem do seu aperfeiçoamento.</p> |



Dos diversos tipos de *treinamento em serviço* o que, na prática, maiores dificuldades apresenta, embora não seja sempre, intrinsecamente, o mais completo, é o treinamento comum. Essa dificuldade se explica não apenas porque a clientela do treinamento comum é a maior de todas, exigindo para seu entendimento recursos mais amplos, como também, porque o fator interesse apresenta, no caso, aspectos especiais.

Sem que o empregado por ele se interesse, o treinamento tem poucas probabilidades de ser bem sucedido. Nos demais tipos de *treinamento em serviço*, o interesse do empregado é suscitado pela perspectiva de uma vantagem certa e, mais ou menos, imediata; no treinamento comum, a não ser que sejam tomadas algumas providências compensatórias, tal perspectiva ou não existe ou se revela indefinida ou remota.

Para os empregados, entretanto, é ela sobretudo que importa, e sua inexistência torna o treinamento desinteressante. Apenas para adquirir conhecimento, a grande maioria dos empregados não se dispõe a aceitar as obrigações decorrentes do *treinamento em serviço*. Sua tendência é no sentido de supor que a melhoria da capacidade de trabalho do pessoal só traz benefícios concretos ao empregador. Nessas condições, quanto maiores os encargos que o treinamento impuser ao empregado, tanto mais fortes as dificuldades que terá de enfrentar.

Como não seria possível, nem mesmo aconselhável, procurar despertar por meio coercitivo o interesse dos empregados pelo treinamento, este lhes deve ser insinuado, habilmente, através de providências que ofereçam compensações ao esforço exigido e demonstrem que o empregador também participa desse esforço. Realizar o treinamento, ao menos parcialmente, dentro do horário normal de trabalho, ou, quando isso não for possível, conceder ajuda aos empregados para que freqüentem as aulas sem sacrifício; estabelecer um aumento percentual de salário para os empregados que forem completando, na conformidade das exigências prescritas, as etapas do treinamento; limitar o treinamento para promoção, transferência, supervisão e chefia aos empregados que se tenham submetido, regularmente, ao treinamento comum; ministrar o treinamento em locais acolhedores, confortáveis e de fácil acesso aos empregados: — são algumas das medidas que poderão completar uma campanha de esclarecimento destinada a convencer os empregados das vantagens que colherão através das oportunidades de treinamento oferecidas pela empresa.

Haverá sempre empregados desambiciosos, refratários a qualquer esforço pelo seu próprio progresso; em relação a eles essas medidas não produzirão qualquer efeito. Mas não é para tais empregados que o treinamento existe, nem é com eles que a empresa conta para se aperfeiçoar e desenvolver.

Quando se destina a fins de promoção e transferência de empregados, ou de formação de chefes e supervisores, o *treinamento em serviço* tem seu êxito subordinado aos critérios de seleção dos empregados que irão recebê-lo. É que não basta que o empregado mostre interesse pelo treinamento, mas também que revele possuir os requisitos reclamados pelas fun-



ções a serem preenchidas. Como estas, em geral, são em número inferior ao dos indivíduos que a elas se candidatam, é possível imprimir-se aos critérios de seleção o devido rigor.

Os casos mais freqüentes de fracasso do treinamento para transferência, promoção, supervisão ou chefia encontram sua origem ao fato de serem adotadas para um treinamento de caráter especial as mesmas regras do treinamento comum. Treinar o empregado na função para a qual foi preparado e selecionado antes de ingressar no emprêgo é bem diferente de treiná-lo para o desempenho de funções novas. Na primeira hipótese é compreensível e até mesmo recomendável que as condições de admissão ao treinamento sejam bastante liberais; na segunda, em que se cogita de funções para as quais o empregado ainda não teve ocasião de demonstrar suas aptidões, uma seleção exigente é indispensável.

O *treinamento em serviço* deve, ademais, ser organizado e conduzido como atividade que se destina a pessoas adultas com obrigações sociais outras além das que se referem ao trabalho. Cabe-lhe considerar os empregados não apenas como trabalhadores, mas também como cidadãos e chefes de família, para, na medida do possível, adaptar suas práticas às peculiaridades da clientela. Nesse sentido, aconselha-se:

1º) Não sobrecarregar o empregado com deveres que lhe tomem o tempo destinado ao repouso e à vida social ou de família.

2º) Não aumentar as preocupações do empregado com atribuições de responsabilidades que possam ser evitadas.

3º) Não submeter o empregado a um regime de disciplina rígida, capaz de lhe causar contrangimento ou fazê-lo sentir-se diminuído.

4º) Não negar ao empregado o direito de opinar, quanto à orientação e aos métodos de treinamento.

5º) Não depreciar a experiência profissional do empregado sempre que ela entra em jogo, antes aproveitá-la naquilo que possa ser útil ao treinamento.

6º) Respeitar, até onde fôr possível, a situação que cada empregado ocupa nos quadros hierárquicos da empresa.

7º) Ter em conta que o aproveitamento individual nas atividades de treinamento sofre a influência direta de certas situações da vida particular do empregado, pelo que os «casos difíceis» devem ser tratados confidencialmente, com propósitos assistenciais.

#### ORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE TREINAMENTO

Quem deve administrar as atividades de treinamento dos empregados? O órgão de pessoal? Uma comissão de chefes de vários setores da empresa? A diretoria ou qualquer de seus membros? Um departamento especialmente criado para esse fim?



O primeiro dever de quem tem de decidir por uma das soluções acima indicadas é procurar saber qual o tipo de empresa a que o treinamento se destina, e como nela se apresentam os problemas de formação e aperfeiçoamento da mão-de-obra, não apenas isoladamente, mas também nas suas relações com os elementos da organização suscetíveis de influenciá-los ou serem por eles influenciados.

As necessidades de treinamento, nunca é demais repetir, variam, em natureza e extensão, de empresa para empresa, e tal variabilidade há de ter suas repercussões na organização de treinamento. Esta se deve ajustar às condições da empresa a que se propõe servir.

Em muitos casos, o Serviço de Pessoal pode encarregar-se das atividades do treinamento dos empregados, porque não o impedem certos fatores adversos, como por exemplo, o grande vulto e complexidade daquelas atividades, o excesso de trabalho de rotina, a falta de pessoal com a experiência e a instrução necessárias. Noutros, hipótese que se adapta às empresas de porte médio que dispõem de chefes de alto nível, a reunião destes últimos numa comissão incumbida de planejar o treinamento e supervisionar a sua execução constitui medida mais acertada. Nas grandes empresas a existência de um departamento especializado para administrar as atividades de treinamento é imprescindível. Também a contratação dos serviços de estabelecimentos de ensino bem aparelhados para o mister pode constituir uma solução prática para certos problemas do treinamento de empregados.

Qualquer que seja, porém, a solução adotada, a responsabilidade da direção da empresa pela boa administração do treinamento permanece íntegra. Isto não significa que os diretores da empresa têm de encarregar-se, pessoalmente, das atividades do treinamento, mas que devem prestigiá-las e fornecer-lhes os elementos de que depende seu êxito.

As principais tarefas em que se desdobra a administração do treinamento cabem, ressalvadas as diferenças de nomenclatura, à diretoria da empresa, ao coordenador do treinamento e aos professores, podendo a sua distribuição obedecer ao seguinte esquema:

#### *Diretoria da empresa:*

- 1º) Promove o levantamento e as análises para verificação das necessidades de treinamento.
- 2º) Fixa as diretrizes fundamentais a serem obedecidas na elaboração do plano de treinamento.
- 3º) Designa as pessoas a cujo cargo ficarão as tarefas de planejamento, execução e controle do treinamento.
- 4º) Estabelece a escala de prioridades das iniciativas programadas.



5º) Fornece os recursos materiais para a instalação e custeio das atividades de treinamento.

6º) Exerce a supervisão geral dessas atividades.

*Coordenador do Treinamento:*

1º) Traduz o plano de treinamento nas providências de ordem administrativa que êle implica.

2º) Promove a seleção de professores e auxiliares.

3º) Providencia as instalações necessárias e o material didático apropriado.

4º) Distribui e aplica as verbas destinadas ao custeio das atividades do treinamento.

5º) Baixa as normas para o serviço de matrícula, controle da frequência de professores, auxiliares e alunos, registro de atos, classificação e guarda de papéis.

6º) Organiza os horários dos professores e auxiliares e distribui entre eles as tarefas que lhes compete executar.

7º) Aprova os programas das matérias e os planos de aula, elaborados pelos professores.

8º) Zela pelo patrimônio destinado às atividades do treinamento.

9º) Aplica as penalidades previstas para os casos de transgressão do regime disciplinar.

10º) Presta assistência aos professores e aos alunos.

11º) Entende-se com os chefes dos diferentes órgãos, a fim de obter as facilidades e providências que deles dependerem.

12º) Mantém a direção da empresa permanentemente informada a respeito da marcha das atividades de treinamento.

13º) Preside às reuniões com os professores.

14º) Apresenta relatórios e presta contas de sua gestão.

*Professores:*

1º) Organizam os programas das matérias que lhes forem confiadas ou os adaptam às conveniências do ensino.

2º) Constituem as turmas de alunos.

3º) Elaboram os planos de aula.

4º) Preparam as séries metódicas.

5º) Ministram o ensino das matérias a seu cargo.

6º) Selecionam a bibliografia, documentação e material didático para uso da classe.



- 7º) Mantêm a disciplina na classe.
- 8º) Redigem as súmulas de aula.
- 9º) Prestam assistência ao aluno, em tudo que disser respeito ao ensino, e ao coordenador, no que se referir à administração.
- 10º) Verificam o aproveitamento dos alunos e decidem sobre as condições de aprovação.
- 11º) Sugerem medidas tendentes a melhorar a eficiência do treinamento.

#### BIBLIOGRAFIA

- (1) *Emploves Training in the Public Service* — Civil Service Assembly of the United States and Canadá, Chicago, 1941.
- (2) *Organización y Dirección Industrial* — trad. de LEOPOLDO GUTIERREZ DE ZUBIAURRE — Ed. Fonde de Cultura Economica, México, 1952.
- (3) Apud RICHARD P. CALHOON — *Problems in Personnel Administration* — Harper Brothers, New York, 1949.
- (4) *Job Instruction* — Mc. Graw Hill Company Inc. — New York, 1943.
- (5) Apud EDWIN LEE — *Objetivos e Problemas da Educação Industrial* — Min. da Educação e Cultura — CIBAI — Rio. 1953.
- (6) *Organização do Ensino Técnico Francês* — in Revista do S.E.N.A.I., vol. 53, Rio, dezembro de 1959.