

ADMINISTRAÇÃO GERAL

APERFEIÇOAMENTO

Curso de Administração de Pessoal Treinamento

ALUÍSIO MOREIRA

SUMÁRIO: 1. *Conceituação* — 2. *Distinção entre treinamento e educação e treinamento e assistência social* — 3. *Relações do treinamento com a seleção* — 4. *Finalidades do treinamento* — 5. *Importância e vantagens do treinamento* — 6. *Tipos de treinamento* — 7. *Métodos de treinamento* — 8. *Treinamento de chefes* — *Importância, objetivos e métodos* — 9. *Instrumentos auxiliares do treinamento* — 10. *Previsão das necessidades de treinamento* — 11. *Atividades de aperfeiçoamento no Serviço Público brasileiro* — *Bibliografia*.

1. **CONCEITUAÇÃO** — À medida que os países se vão industrializando, mais e mais premente se torna a necessidade de homens eficientes. A educação escolar e mesmo a profissional não bastam, no entanto, para completar a formação do indivíduo para o trabalho. Seja qual fôr a idade ou o grau de conhecimento humano, há sempre muito que aprender ou corrigir, neste segundo caso, quando se verifica a existência de maus hábitos decorrentes de uma aprendizagem deficiente ou de vícios provenientes do autodidatismo. Por todos êsses motivos e, mais ainda, pela crescente complexidade da técnica de produção, o aperfeiçoamento do trabalhador mediante um treinamento metódico e contínuo impõe-se como uma grande necessidade na administração pública e nas empresas privadas.

Há inúmeras definições de treinamento, mas a que julgamos mais completa é a de W. B. Stephens, segundo a qual treinamento é "o processo pelo qual as habilidades, o conhecimento, os hábitos e as atitudes dos empregados são desenvolvidos para atender às exigências da execução de alguma tarefa ou função."

2. **DISTINÇÃO ENTRE TREINAMENTO E EDUCAÇÃO E TREINAMENTO E ASSISTÊNCIA SOCIAL** — E' comum confundir-se treinamento com educação, não obstante tratar-se de assuntos perfeitamente distintos, conforme veremos. A educação é um processo permanente e amplo, visando ao aper-

feiçoamento da personalidade total do indivíduo, enquanto que o treinamento é um processo eventual, que tem por objetivo aperfeiçoar uma dada técnica de um determinado setor do conhecimento humano, sendo, por conseqüência, mais restrito.

A distinção entre treinamento e assistência social é de grande importância, visto muitas pessoas julgarem que um dos objetivos do treinamento é a assistência social, o que é um erro, pois o que se pretende com o treinamento é colocar o indivíduo em melhores condições para a execução dos serviços, visando, sobretudo, maior eficiência e rendimento. Já a assistência social é um direito assegurado pelo Estado àqueles que lhe prestam serviços.

3. **RELAÇÕES DO TREINAMENTO COM A SELEÇÃO** — Seleção e treinamento são funções da administração de pessoal intimamente relacionadas: a seleção não pode e não deve afastar-se do treinamento. Chega-se a essa conclusão ao fazer-se um confronto dos objetivos visados por um e outro desses instrumentos. De fato, a seleção tem por fim indicar, dentre os candidatos recrutados, os que melhor possam executar as funções de determinados cargos; o treinamento, por sua vez, visa à preparação de servidores para o desempenho eficiente daqueles cargos. Como se vê, a seleção se completa com o treinamento; êste é um instrumento auxiliar daquela. Aliás, a influência do treinamento se faz sentir antes mesmo do processo de seleção, através do recrutamento, ao qual um programa adequado de treinamento prévio pode fornecer candidatos melhor preparados para as provas, elevando-se, em conseqüência, a percentagem dos habilitados.

Como instrumento de preparação e orientação de candidatos a concursos, o treinamento anterior ao ingresso poderia, pois, ser de grande utilidade à seleção de pessoal no serviço público brasileiro, mormente se se adotassem as seguintes medidas preconizadas por Belmiro Siqueira:

a) publicar, em anexo aos programas, indicações bibliográficas;

b) organizar e distribuir aos candidatos pontos de matérias novas, complexas, ou de difícil acesso;

c) criar, quando necessário, cursos extraordinários de preparação de candidatos;

d) articular-se com professores e instituições que preparam candidatos, insistindo para que sigam a orientação do próprio D.A.S.P.

4. FINALIDADES DO TREINAMENTO — Múltiplos são os objetivos visados pelo treinamento, dentre os quais merecem destaque os seguintes :

a) manter ou aumentar a eficiência dos servidores na execução dos trabalhos que lhes são atribuídos;

b) preparar e orientar os novos servidores;

c) preparar os candidatos à promoção para o exercício das novas tarefas que lhes serão cometidas;

d) formar e preparar chefes e supervisores.

5. IMPORTÂNCIA E VANTAGENS DO TREINAMENTO — Embora sempre haja existido, ainda que apenas através da célebre máxima “fazendo é que se aprende”, só recentemente o treinamento vem sendo devidamente considerado. Mosher e Kingsley, por exemplo, dizem que, em qualquer administração de pessoal digna dêsse nome, deve ser reservado ao treinamento lugar de grande destaque e que apenas o recrutamento lhe é superior se tivermos em vista a qualidade do serviço e a produção.

O treinamento, tanto o anterior como o posterior ao ingresso do indivíduo nos quadros de uma organização, beneficia direta ou indiretamente a quase todos os setores da administração de pessoal. Assim é que o treinamento prévio serve ao recrutamento ao contribuir para a renovação e melhoria dos mercados de trabalho e à seleção ao preparar os candidatos para as provas. O treinamento posterior ao ingresso, por sua vez, serve à promoção, ao habilitar os funcionários para o exercício de novas atribuições e à apuração do merecimento, ao instruir os chefes no julgamento dos seus subordinados; facilita o “placement”, as transferências, as readaptações e, por fim, concorre para tornar o estágio probatório um instrumento realmente eficiente na comprovação da conduta do elemento selecionado na prática do serviço.

Ainda mesmo que a seleção se tenha processado com absoluto êxito, não se pode dispensar o treinamento como uma atividade contínua, porque, com o passar do tempo, as práticas e técnicas de trabalho se renovam, exigindo constante atualização.

O treinamento sistemático é de tal forma importante que *Baridon* e *Loomis* sustentam que

“não são os empregados que progridem com a organização e sim esta que avança com o progresso daqueles.”

O fato de não ser adotada no serviço público brasileiro a classificação de cargos à base dos deveres e responsabilidades torna mais importante e

necessário, entre nós, o treinamento, pois não estando especificadas as atribuições inerentes a cada cargo, ao seu ocupante podem ser confiados diferentes tipos de trabalho e só um treinamento adequado poderá habilitá-lo convenientemente para o exercício das suas funções.

Dentre as inúmeras vantagens que um programa de treinamento proporciona podem ser destacadas as seguintes :

a) serve à seleção do pessoal;

b) rende mais juros, ou melhor, apresenta melhores resultados que a própria seleção. Aliás, a seleção não exclui o treinamento, sendo, sim, por ele completada;

c) produz aumento e melhoria de qualidade da produção (um aspecto da alta utilidade do treinamento já comprovado, aliás, por experiências realizadas entre indivíduos treinados e não treinados);

d) auxilia a formação dos funcionários novos;

e) corrige vícios e deficiências dos funcionários antigos, que não foram submetidos a uma preparação sistemática;

f) concorre para a redução das taxas de movimentação de pessoal;

g) contribui, por fim, para diminuição do desperdício de material e do número de acide no trabalho.

6. TIPOS DE TREINAMENTO — As inúmeras modalidades de treinamento podem ser classificadas em dois tipos principais: treinamento prévio ou anterior ao ingresso (pre-entry-training) e treinamento posterior ao ingresso (post-entry-training).

Treinamento anterior ao ingresso — Tem por fim a preparação e orientação de candidatos ao provimento de cargos e funções. Sua influência neste sentido é marcante, tornando-se indispensável como instrumento auxiliar da seleção.

Tratando-se de problemas estreitamente vinculados entre si, as atividades de aperfeiçoamento e seleção devem-se integrar num mesmo órgão; vale dizer, o treinamento prévio deve ser orientado pelo próprio órgão selecionador.

O treinamento anterior ao ingresso é ministrado nas escolas e universidades, em cursos intensivos realizados por órgãos públicos ou entidades particulares, e sob a forma de aprendizado, em que o indivíduo trabalha no próprio local, embora não se ache ainda integrado no quadro funcional.

Segundo *Ridley* e *Moore* a diferença principal entre o treinamento no serviço e o treinamento prévio está em que o primeiro deve “abranger apenas os conhecimentos relativos ao cargo exercido pelo funcionário”, enquanto que o último deve “necessariamente concentrar-se na filosofia e na perspectiva social geradas por uma educação liberal” (*Clarence E. Ridley* e *Lyman S. Moore* — “Treinamento para o Serviço Público” — “Revista do Serviço Público”, março de 1942, pág. 80).

Treinamento posterior ao ingresso — Destina-se a preparar o indivíduo para o desempenho de uma dada atividade ou a aumentar a sua eficiência na execução das atribuições inerentes ao cargo ou função que ocupa.

Findo o processo seletivo, nomeados os candidatos aprovados, não está ainda a organização com elementos plenamente à altura de suas necessidades. Um continuado plano de treinamento deve então ser elaborado e pôsto em funcionamento, a fim de habilitar aquêles candidatos para a prática do serviço. Esse treinamento assume duas formas: treinamento funcional ou dentro do serviço e treinamento extrafuncional ou fora do serviço.

Treinamento funcional ou dentro do serviço (in service training) — Este tipo de treinamento varia conforme a natureza do trabalho e é ministrado através do exercício das atribuições próprias do cargo, sob a orientação do chefe imediato. Apresenta quatro aspectos distintos, a saber: a) treinamento para indução ou vestibular; b) treinamento para aumento de eficiência; c) treinamento para promoções; e d) treinamento para transferência.

a) Treinamento para indução ou vestibular — Tem por finalidade evitar que o novo servidor fique entregue à própria sorte, ao autodidatismo quase sempre prejudicial à formação funcional dos novos empregados. Suas características principais são o aconselhamento, orientação de conhecimentos, instrução e demonstrações práticas, bem como medidas tendentes a promover a ambientação do novo elemento no trabalho.

Tipo de treinamento desta espécie é o do *rodízio*, pelo qual o novo servidor trabalha durante certo tempo em cada uma das unidades do departamento ou divisão em que se acha lotado. Usualmente, o rodízio se inicia por uma seção do tipo da Seção de Comunicações do serviço público federal brasileiro, a fim de que o indivíduo tenha, desde logo, uma visão geral das atividades do órgão. Depois de passar por tôdas as seções, o servidor seria lotado em uma delas. O indivíduo assim treinado, ao assumir o exercício de suas funções, saberá onde obter certas informações, de onde vêm os papéis que chegam à sua mesa e para onde irão depois de despachados por êle. A per dessas vantagens, êsse tipo de treinamento contribui, ainda, para uma rápida ambientação do novo elemento e facilita enormemente o seu "placement."

b) Treinamento para aumento de eficiência — Por muito tempo descurado, hoje desperta vivo interesse, devido às exigências do progresso tecnológico. Tem por objetivo melhorar a qualidade do trabalho produzido e conseguir maior rendimento do empregado. O processo mais comumente utilizado tem sido a ministração de cursos de curta duração, de um a dois meses. Tais cursos são, todavia, insuficientes se o funcionário, uma vez libertado da rotina ou de vícios adquiridos no trabalho, não tiver oportunidade de continuar aper-

feiçãoando-se o que, segundo alguns, poderia ser feito através de cursos por correspondência. Exemplo dêste gênero de treinamento nos é dado pelo Bureau de Investigação Criminal (U.S.A.), que, cada 18 meses, submete o funcionário, durante um mês, a um treinamento destinado a fazê-lo rever seus conhecimentos e se informar dos progressos havidos na técnica policial.

c) Treinamento para promoções — Não basta oferecer oportunidades de acesso na carreira, é necessário preparar o funcionário para o exercício de funções de maior responsabilidade e dificuldade. Deve antecipar-se à ocorrência das vagas, a fim de que, quando elas se verificarem, haja elementos habilitados para preenchê-las.

d) Treinamento para transferência — Como o anterior, deve ser promovido antes de se verificar a transferência do indivíduo, pois visa a preparar o servidor para o exercício de novas atribuições que lhes serão cometidas.

Treinamento extrafuncional ou fora do serviço — Processa-se fora do trabalho e quase nunca se relaciona com as funções próprias do cargo. Consta de cursos, conferências, palestras, discussões em seminário, etc.

7. MÉTODOS DE TREINAMENTO — Podem ser citados os seguintes: instruções em grupos fora do serviço; instruções individuais no serviço; e instruções individuais fora do serviço.

Instruções em grupos fora do serviço — Destinam-se a várias pessoas interessadas no mesmo assunto e que se dispõem a estudá-lo em conjunto. Essas instruções podem ser ministradas em cursos, conferências, visitas de estudos, demonstrações ao grupo, formação de processos fictícios, investigações em laboratórios, discussão em seminário e "mesa-redonda". Merece destaque o treinamento dêste gênero realizado pela Associação Nacional de Recreação, dos Estados Unidos da América, no verão de 1936. Um grupo de professôres-volantes, com o auxílio de repartições de assistência social, departamentos de recreação e escolas, conseguiu treinar cêrca de 3.800 pessoas de 16 grandes cidades.

Instruções individuais no serviço — É o método mais importante. Muito utilizado com os elementos recém-admitidos, de vez que, modernamente, se acha bastante desacreditada a velha fórmula de "aprender fazendo". Tais instruções são dadas pelo chefe imediato ou por intermédio de um treinador especializado, a quem cabe tôda a responsabilidade. Este tipo de treinamento pode ser realizado de três maneiras:

- a) o treinador demonstra praticamente como o trabalho deve ser executado;
- b) o treinado executa e o treinador corrige;
- c) o treinado repete a demonstração feita pelo treinador.

O treinamento individual no serviço tem, sôbre os demais métodos, a vantagem de oferecer retribuição mais imediata em benefício da organização. Outro aspecto do treinamento individual no servi-

ço reside no fato de ser realizado em *três planos*, isto é, o indivíduo deve ser treinado:

- para a sua própria função;
- para a função superior;
- para a função inferior.

Instruções individuais fora do serviço — Podem ser ministradas mediante cursos por correspondência, leitura e pesquisas supervisionadas, viagens de estudos ao estrangeiro, clubes de leitura, etc.

No gênero, há o interessante plano adotado pela cidade de Winnerka, Illinois, pelo qual os seus servidores públicos são encorajados a se aperfeiçoarem fora da repartição, à própria custa. Todas as despesas serão, no entanto, indenizadas, mediante prova satisfatória de conclusão dos cursos.

O processo mais utilizado tem sido o dos cursos por correspondência, ainda não muito difundido entre nós. Sua grande vantagem é fazer com que os benefícios do treinamento alcancem os empregados residentes no interior, longe da sede da organização.

A leitura e as pesquisas supervisionadas consistem em orientar o indivíduo sobre o que deve ler ou como conduzir suas pesquisas de modo a assenhorear-se dos conhecimentos de que necessita. Tais atividades estão a cargo de pessoa devidamente credenciada. Os clubes de leitura constituem interessante processo de obtenção de conhecimentos, por parte dos seus membros, dos assuntos tratados em livros e publicações. Cada membro é designado para a leitura de uma obra ou capítulo do livro, de modo que, divididas as tarefas, todos fiquem em dia com os assuntos de interesse comum.

Como processos ultramodernos citam-se, neste gênero, as aulas, palestras e conferências, ministradas através do rádio e da televisão.

8. TREINAMENTO DE CHEFES — Importância, objetivos e métodos — É este um dos aspectos mais interessantes do treinamento e cuja importância para a maior eficiência dos serviços ninguém pode contestar. Experiências realizadas nos Estados Unidos com o treinamento de indivíduos para ocupar cargos de chefia, coroadas de pleno sucesso, provaram que a velha máxima "Os bons chefes não se fazem, nascem feitos", não tem razão de ser. Isto não importa em negar a existência de indivíduos predestinados a dirigir outros, tal o conjunto de qualidades excepcionais de que são dotados. Mas tais indivíduos constituem exceção e, por isso mesmo, são raríssimos; ainda que todos eles fossem aproveitados nos serviços públicos, não seriam suficientes para suprir a grande necessidade de chefes de que se ressentem as empresas públicas ou privadas.

O treinamento para supervisão justifica-se, ainda, no caso de indivíduos excepcionalmente dotados de qualidades de chefia, pois êsses predados natos seriam melhor aproveitados se devidamente burilados, mediante um treinamento siste-

mático. Existe, no entanto, um número bem maior de homens que, embora não evidenciem ostensivamente qualidades extraordinárias para a liderança, têm-nas, entretanto, em menor grau ou em estado potencial. Tais indivíduos, devidamente treinados, poderiam tornar-se, no futuro, elementos de real proveito em postos de direção.

Ressaltada sua importância, vejamos quais são os objetivos do treinamento para chefes. Segundo Paulo Lopes Correia são os seguintes:

- a) dar conhecimento das características gerais da natureza humana;
- b) revelar ao indivíduo as qualidades que ele próprio possui;
- c) ensinar a atitude a manter no trato com os subordinados;
- d) habilitar o indivíduo para a aplicação dos conhecimentos no sentido de obter a energia e o entusiasmo do pessoal em favor dos fins desejados; e
- e) ampliar a personalidade pela aquisição de cultura.

Ordway Tead recomenda os seguintes métodos a serem aplicados no treinamento para chefes:

- a) experiência de uma situação de chefia, sob supervisão;
- b) progressão de uma chefia menor para outras maiores;
- c) exercícios práticos e de estudos;
- d) discussões de métodos de trato com o pessoal, entre grupos de chefes;
- e) conferências pessoais sistemáticas entre o responsável pelo treino e o futuro chefe.

9. INSTRUMENTOS AUXILIARES DO TREINAMENTO — Em qualquer bom programa de treinamento torna-se indispensável a colaboração de determinados instrumentos, tais como as bibliotecas, os filmes, os manuais e outras publicações.

As bibliotecas, além de colocar ao alcance do candidato os livros necessários à obtenção dos conhecimentos desejados, podem fornecer bibliografias sobre o assunto visado. O emprêgo de filmes para a difusão de conhecimentos vem-se tornando cada vez mais vulgarizado. Outro processo empregado, modernamente, com pleno sucesso, é o da gravação, em discos, de aulas, palestras, conferências, discussões em seminário, etc.

10. PREVISÃO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO — Constitui tarefa importante a avaliação, por parte do órgão especializado, das necessidades de treinamento, pois somente bem informadas neste sentido poderão as repartições possuir um plano preestabelecido de ação.

Para que se obtenha sucesso na descoberta das necessidades de treinamento é necessário exercer um controle sistemático sobre as condições de trabalho do pessoal, a fim de que o treinamento se processe antes que se revelem, na produção, os primeiros sinais de fracasso. Mas como se consegue prever as necessidades de treinamento dos

funcionários? Em primeiro lugar a verificação se faz tendo em vista as necessidades da organização em que trabalham, em seguida tendo em vista as deficiências individuais do ocupante do cargo. Neste último caso convém que a iniciativa parta dos dirigentes e não dos empregados, ou pelo menos, que a indicação dessas necessidades não se baseie apenas nos desejos manifestados pelos empregados. Estes, muitas vezes desejam aperfeiçoar-se ou obter maior capacidade técnica, visando a obtenção de emprego mais bem remunerado, noutra organização.

Segundo ARLINDO RAMOS a previsão das necessidades de treinamento na organização se obtém visando os seguintes elementos:

"1. A análise da organização ou unidade como um todo :

- a) Está realmente realizando seus objetivos ?
- b) Em que sentido é criticada pelos de fora ?
- c) Que faltas percebe o dono ou o mais alto administrador ?
- d) Que tarefas novas ou pouco comuns estão sendo atacadas ?

2. A análise dos membros, mais elevados da direção:

- a) Como organizam e executam seu trabalho ?
- b) Como enfrentam novas situações e oportunidades ?
- c) Como são conduzidas suas relações com outros ?
- d) Como medem a capacidade dos indicados para seus colaboradores ou futuros substitutos ?

3. Que crítica apresentam livremente seus técnicos ou altos empregados, confrontando as opiniões dos dois níveis: o da direção e o da execução ?

4. Que informa a comparação entre os métodos de trabalho e produção da empresa e os das organizações similares ?"

Quanto à necessidade de aplicação do treinamento, relativamente aos casos individuais, o autor acima citado aponta os seguintes dados :

- a) deficiência de produção comparada com a de seus colegas;
- b) recomendação de chefes ou supervisores, ao verificarem a necessidade do ensino ou treino;
- c) pedido do próprio empregado;
- d) recomendação da agência de seleção ou do órgão responsável pela colocação".

11. ATIVIDADES DE APERFEIÇOAMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO — As atividades de aperfeiçoamento no serviço público federal estão a cargo dos seguintes órgãos:

1. D.A.S.P., através :

a) da Divisão de Seleção a cuja Seção de Adaptação e Treinamento compete :

I — estudar, por iniciativa própria ou dos Ministérios, as necessidades de adaptação e treinamento de pessoal no serviço público;

II — elaborar, para serem realizados pelos Cursos, instruções e programas para estágios, conferências, visitas de observação ou estudo, seminários e reuniões de debates, com o fim de especializar ou aperfeiçoar os servidores públicos;

III — estabelecer intercâmbio com instituições de ensino ou de pesquisas, no país ou no exte-

rior, para aperfeiçoamento dos servidores públicos, mediante contrato de professores e concessão de bolsas de estudo;

IV — promover viagens de estudo, ou observação, no país ou no exterior, visando ao aperfeiçoamento do pessoal;

V — opinar sobre bolsas de estudo ou viagens de aperfeiçoamento concedidas aos servidores públicos;

VI — colaborar na organização e prestar assistência administrativa aos cursos nos Ministérios;

VII — estudar e aplicar meios de adaptação e readaptação dos servidores públicos; e

VIII — estimular o estudo da administração, por meio de concursos de monografias, debates escritos ou orais e divulgação de trabalho e livros.

b) dos Cursos de Administração, aos quais compete realizar os cursos de interesse geral da Administração Pública que devem ser ministrados pelo D.A.S.P.

Os Cursos de Administração funcionarão devidamente articulados com a D.S.A., a fim de utilizar, na execução de suas atividades nos Estados, os Delegados dos Postos de Inscrição da mencionada Divisão.

2. Cursos de Aperfeiçoamento e Especialização dos Ministérios previstos na Lei n.º 284, de 1936 e no Dec.-lei n.º 579, de 1938.

BIBLIOGRAFIA

- ARLINDO RAMOS — *Psicologia aplicada ao trabalho* — Comp. Bras. de Artes Gráficas, Rio, pág. 414.
- MOSHER E KINGSLEY — *Public Personnel Administration* — Cap. XIV.
- MILTON HALL e outros — *Employee Training in The Public Service*.
- ALFRED M. COOPER — *Employee Training*.
- W. B. STEPHENS — *The Training Specialist: his Job and Technique*.
- BARIDON E LOOMIS — *Personnel Problems*.
- PINTO PESSOA SOBRINHO E NAZARÉ TEIXEIRA DIAS — *Princípios de Administração de Pessoal* — pág. 191.
- CEZAR MADARIAGA — *Reeducation Professionnel*.
- CLARENCE E. RIDLEY — *Treinamento para o Serviço Público e L. MOORE* — "Revista do Serviço Público" — março de 1942, pág. 76.
- BENEDITO SILVA — *Treinamento de Funcionários nos Estados Unidos* — "Revista do Serviço Público", março de 1938, pág. 10.
- LUTHER GULICK — *Treinamento para o Serviço Público* — "Revista do Serviço Público", novembro de 1943, pág. 123.
- HARVEY WALKER — *O Treinamento dos Funcionários Públicos* — "Revista do Serviço Público", janeiro de 1944, pág. 44.
- TOMÁS DE VILANOVA MONTEIRO LOPES — *A Importância do Treinamento* — "Revista do Serviço Público", fevereiro de 1944, pág. 27.
- H. REINING JR. — *Estágios de Treinamento no Governo Nacional dos Estados Unidos* — "Revista do Serviço Público", maio de 1944, pág. 55.
- WALTER DIETZ — *Treinando novos supervisores na Arte de Dirigir* — "Revista do Serviço Público", agosto de 1944, pág. 44.