

A importância do treinamento

TOMÁS DE VILANOVA MONTEIRO LOPES

Técnico de Administração

O TREINAMENTO, sustentam alguns autores, é a mais importante função a ser desempenhada pelos administradores e supervisores.

HALL e seus colaboradores, comentando essa afirmativa, consideram-na um tanto exagerada, mas reconhecem que, em certas organizações, o êxito da administração é medido pelo maior ou menor interesse dispensado ao aperfeiçoamento dos empregados (*Employee Training in the Public Service*).

Com efeito, dada a importância que o elemento humano apresenta dentro de qualquer organização de trabalho, é sempre um indício de sabedoria do administrador promover ou incentivar iniciativas tendentes a elevar o nível de qualificação profissional dos seus auxiliares.

Não é ousadia afirmar que a racionalização do trabalho implica, na generalidade dos casos, a execução de um programa de treinamento. Esta verdade elementar ressalta do simples exame da obra até aqui realizada pelos técnicos de organização do trabalho, desde Taylor até os nossos dias.

VITELIS nota que :

"In modern plants equipped with well-organized personnel departments training is recognized as an important function

For these reasons industry, both large and small, has in many instances gone to great lengths in setting up training programs designed to give systematic instruction in the practices and technical details of the job (*The Science of Work*)".

O treinamento serve, direta ou indiretamente, a todas as funções da administração de pessoal.

Quando praticado em caráter prévio, constituindo aquilo que os tratadistas norte-americanos denominam "*pre-entry training*", seus efeitos começam a se fazer sentir antes de entrar o indivíduo no exercício do trabalho.

O treinamento prévio, justamente porque conduz a uma preparação racional do indivíduo

para o trabalho, serve de modo especial às funções de recrutamento e de seleção, as quais, lógica e cronologicamente, antecedem às demais funções da administração de pessoal.

Os mercados de trabalho, cuja excelência depende da manutenção de certas condições de equilíbrio entre a oferta e a procura de mão de obra, encontram no treinamento prévio um valioso instrumento de renovação e de melhoria.

Seja porque as atividades humanas se vão diversificando e ampliando, dia a dia, afim de satisfazer novas necessidades criadas pela evolução e pelo progresso; seja porque os contingentes de profissionais têm seu ciclo de atuação limitado no tempo e no espaço, a criação, a renovação e o desenvolvimento dos mercados de trabalho é tarefa que se impõe a todo momento.

O treinamento prévio, justamente porque reabastece e melhora os mercados de trabalho, nêles introduzindo correntes de profissionais novos e qualificados, não exerce influência apenas sobre o recrutamento, mas também, sobre a seleção, proporcionando-lhe áreas mais amplas e melhores.

O treinamento prévio é, ainda, um dos meios mais eficazes de que pode dispor o Estado, quando se lhe depara a necessidade de suprir ou ajustar às necessidades do serviço público os conhecimentos ministrados pelo aparelhamento de ensino comum.

Êstes dois últimos aspectos do problema oferecem, no Brasil, condições ideais para uma observação concludente.

Um exame atento de certas fases e realizações de nossa administração de pessoal deixa entrever o quanto de obstáculos e de limitações temos de enfrentar, em virtude das reduzidas possibilidades que o treinamento prévio para o serviço público apresenta entre nós.

São ainda HALL e seus colaboradores que, em relatório apresentado à Civil Service Assembly, em 1941, observam :

"In the first place, where a career system prevails, it is necessary in selecting employees to give at least as much attention to their capacity for development as to their possession of narrow and specific skills needed for the immediate job. Moreover, even when the appropriate aim of the examining process is to select persons who have all the knowledge and skill needed for their immediate positions, the fact remains that frequently it is not possible to achieve this aim completely. Under these circumstances training is needed to supplement the selection process in order to build an effective working force." (*Op. cit.*, págs. 10-11).

A observação é perfeitamente aplicável ao caso brasileiro, tanto mais quanto o nosso sistema de carreira, por não se basear numa prévia especificação de funções, torna indispensável o treinamento em serviço como recurso supletivo da seleção.

Isto sucede, de modo muito especial, quando a seleção se faz para carreiras recentemente criadas, para carreiras comuns a vários ministérios, ou ainda, para carreiras cujas atribuições não têm paralelo entre as atividades particulares. Nestes três casos, como é óbvio, a seleção, já influenciada pelas deficiências dos nossos mercados de trabalho, suporta, ainda, a ação de um grande número de fatores negativos.

Para contrapesar a ação desses fatores, o treinamento surge como recurso supletivo da seleção.

Mas se de um lado não é coisa comum obter mercados de trabalho em condições de fornecer trabalhadores completamente qualificados, de outro lado, as técnicas de planejamento, execução e controle se aperfeiçoam e se transformam, exigindo a aquisição de novos conhecimentos e de novos hábitos.

Comenta MORRIS S. VITELIS :

There has been a failure on the part of experienced workers to keep pace with changing methods of work, partly by reason of the stagnation on the part of the worker, but also, in many instances, because of failure to provide for such workers the opportunity for systematic instruction." (*Op. cit.*)

Isso nos adverte contra a suposição de que o treinamento deve limitar-se aos novos empregados.

A prática do trabalho durante longo período constitui, sem dúvida, um fator de experiência e

esta sempre foi e deve ser considerada um elemento de grande significação.

Mas a verdade é que o valor da experiência está condicionado à manutenção dos métodos e processos de trabalho em condições mais ou menos estáveis. Desde que estas desapareçam e a rotina de trabalho tenha que ser substituída, a experiência a ela relativa decai de importância e pode até mesmo tornar-se totalmente inaplicável.

O treinamento oferece, em casos desta natureza, os meios de reajustar o trabalhador à nova situação de trabalho.

Por outro lado, o que é mais comum, os progressos da ciência e da técnica estão dia a dia criando mecanismos novos, melhorando os sistemas de execução, dando novas aplicações a métodos e processos tradicionais, o que impõe ao trabalhador experiente um período de aprendizagem e de retreinamento.

Sem dúvida alguma, porém, é o trabalhador novato, de pouco tirocínio e deficiente formação, o que mais necessita do treinamento. Deixá-lo aprender a trabalhar pela lei do ensaio e erro é seguir uma diretriz perigosa.

No tocante a esta questão, um dos mais autorizados especialistas norte-americanos adverte, inspirado na experiência que colheu em quase dois lustros de atuação como chefe de um importante departamento de pessoal:

"It is known that if a new employee is left to "pick up" his job as best he can, or with just a little instruction from the foreman, he will be a very expensive man. It is recognized that unless a new employee is carefully trained, he may spoil a great deal of valuable material."

DILL SCOTT, CLOTHIER, STANLEY MATHEWSON e SPRIEGEL também reconhecem, com especial ênfase, a necessidade de treinar os novos empregados :

"New men, even though they may be experienced, almost invariably require some training in the special requirements of the particular enterprise. This training must be given in some manner. Inexperienced men must be given detailed training not only in the special methods of the individual enterprise but also in the basic principles of the particular trade or task". (*Personnel Management*)

As atividades próprias de uma grande organização distribuem-se por diferentes níveis de di-

ficuldade e de responsabilidade. Há, assim, desde os mais altos postos de chefia até às mais obscuras tarefas da execução.

Normalmente, os postos mais elevados são preenchidos mediante acesso do pessoal ocupante dos cargos mais modestos; daí alguns autores, como os citados DILL SCOTT, MATHEWSON, SPRIEGEL, CLOTHIER, considerarem o pessoal já em serviço na organização como sendo a melhor fonte de suplência de mão de obra, para êsse fim.

Com efeito, dizem os citados autores :

"The recognition that the personnel structure of a company is fluid leads us inevitably to the conclusion that, for many positions within a company, by far the best source of supply is that consisting of the persons already in the organization, usually those occupying less important positions". (*Op. cit.*)

Baseados em considerações desta ordem é que todos os estudiosos da administração de pessoal focalizam, como um dos mais graves defeitos da supervisão e da chefia, a incapacidade de reter os empregados na instituição e, assim, garantir para os serviços que esta executa um corpo de auxiliares competentes e estáveis.

A movimentação de pessoal de dentro para fora da organização, sobretudo quando atinge os elementos mais bem credenciados para o trabalho, é uma das mais sérias manifestações daquela "tragédia do desperdício", que tantas preocupações tem inspirado aos organizadores clarividentes.

Vem a propósito lembrar a lição de MOSHER & KINGSLEY :

"...a high rate of turnover is not only a danger signal indicating serious shortcomings in the employment situation, but it is also a source of considerable expense, much of which could be saved through proper management". (*Op. cit.*)

As empresas cujos servidores são, por assim dizer, verdadeiras aves de arribação não podem progredir nem desenvolver seus planos de trabalho; permanecerão sempre onde começaram, por lhes faltar pessoal experiente, identificado com os seus objetivos e dotado daquela força construtiva que advém da consciência de estar colaborando na realização de uma obra organizada e duradoura.

Dentro de uma política de pessoal planejada e executada com o espírito superior de assegurar à empresa a realização dos objetivos para

que foi criada, não podem faltar medidas tendentes a reduzir aos limites da normalidade as taxas de movimentação de pessoal.

Entre as mais importantes dessas medidas figura a prática sistemática de oferecer aos empregados já em serviço, a oportunidade de progredirem, ascendendo a postos superiores aos que estiverem ocupando :

"The advantage of filling higher positions from within is fairly obvious. Only if such a procedure is usually followed does the service offer career opportunities designed to attract capable juniors. Moreover, the effect upon the whole force of the knowledge that vacancies in the higher positions will be filled from their ranks cannot be overemphasized. The most important of all nonfinancial incentives is the opportunity for growth and the stimulus to grow". (MOSHER AND KINGSLEY — *Op. cit.*).

De certo que há outros elementos a serem considerados na luta contra o "labor turnover". É o caso da atitude anti-social da chefia, fonte de descontentamento dos empregados e, mais do que isso, fator de degradação da empresa. Mas o que interessa no momento, uma vez que temos em vista salientar a importância do treinamento para a promoção, é a garantia de boas oportunidades de acesso e de melhoria.

Não basta, entretanto, oferecer aos empregados oportunidades de melhoria e de progresso: mais do que isso é necessário prepará-los para que possam êles aproveitar essas oportunidades. Quaisquer direitos e vantagens conferidos aos empregados devem cercar-se de condições que tornem possível o seu pleno exercício, pois do contrário, terão efeito depressivo sobre o moral dos respectivos titulares, o que é altamente prejudicial à organização. Por outros termos: não é suficiente o dar, mister se faz, ainda, tornar fácil e efetivo o receber.

Orientadas por êsse princípio as empresas modernas veem pondo em prática a idéia de organizar e manter, com seus próprios meios e paralelamente às suas linhas de interesses, cursos de treinamento especial para os empregados que estejam servindo em postos inferiores, visando ao provimento das vagas verificadas em postos mais elevados.

A reorganização dos quadros de pessoal do Ministério da Agricultura é a mais recente afirmação, no serviço público brasileiro, do treina-

mento obrigatório para efeito de acesso a cargos de níveis superiores e mais especializados. Com efeito, um dos princípios básicos da referida reorganização foi o de exigir a conclusão de um curso de aperfeiçoamento, como condição *sine qua* para a passagem dos funcionários das carreiras gerais para as carreiras especializadas, estas últimas com atribuições mais homogêneas e padrões de vencimentos mais altos.

No serviço civil norte-americano, dizem MOSHER e KINGSLEY, o treinamento para efeito de promoção está rapidamente se generalizando, merecendo especial destaque o que, neste terreno, têm realizado o Departamento de Agricultura e o Bureau of Standards, com a cooperação de algumas das grandes instituições educacionais do país, entre as quais a American University.

Isto acarretará, prevêem alguns autores, o fortalecimento cada vez maior do critério do merecimento como base de promoção, e o revigoreamento do princípio de que esta, considerada um meio de acesso a postos com funções mais difíceis e de maior responsabilidade, deve recair sobre o empregado portador de melhores credenciais, ainda que não seja ele o mais antigo.

Não cabe neste estudo indagar das vantagens e desvantagens da promoção pelo critério exclusivo do merecimento. O que têm em vista as presentes considerações é pôr em destaque as íntimas relações entre o problema da promoção e o do treinamento.

Em face da legislação que regula as promoções no serviço público brasileiro, o merecimento compreende, além de certas qualidades morais, elementos da vida funcional do servidor e, ainda, a competência necessária para o desempenho eficiente das funções.

Há, assim, como integrantes do merecimento, certos elementos suscetíveis de se desenvolverem e aperfeiçoarem por meio de um treinamento sistemático, o que torna evidente a ligação entre esta última função da administração de pessoal e o problema das promoções.

Releva ainda notar, com referência a este ponto, a situação especial da administração pública brasileira. Inteiramente modernizada e requerendo, para alcançar os padrões de atividade que dela exige um Estado dinâmico e intervencionista, pessoal de nível técnico e cultural cada vez mais elevado, a administração pública brasileira vê dia a dia crescer de proporções o problema do provimento dos postos de maior importância e responsabilidade.

Reconhecida a dificuldade de adaptar aos novos métodos e processos de trabalho a grande massa de antigos servidores e, por outro lado, atentos os inconvenientes de confiar tais postos a elementos improvisados, sem um tirocínio regular no trato dos negócios públicos, não há como deixar de recorrer ao treinamento, se se deseja atenuar a dificuldade que, em tais casos, o problema da direção apresenta.

BIBLIOGRAFIA

MILTON HALL e outros: — *Employee Training in the Public Service* — A Report Submitted to the Civil Service Assembly By the Committee on Employee Training in the Public Service — Chicago, 1941.

MORRIS S. VITELIS — *The Science of Work* — Henry Holt, Co. — New York, 1934.

DILL SCOTT, CLOTHIER, STANLEY, MATHEWSON & SPRIEGEL — *Personnel Management* — McGraw Hill Co. — New York, 1940.

WILLIAM E. MOSHER e J. DONALD KINGSLEY — *Public Personnel Administration* — Harper & Brothers — New York, 1941.