

RESENHA BIBLIOGRÁFICA

Dayal, Ishwar. *Gerência de treinamento — texto, casos, exercícios de simulação*.

Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora, Editora da Universidade de São Paulo, 1974. 122 p. Trad. Hélio Magalhães de Mendonça.

O treinamento é visto como um insumo importante e essencial, no esforço da administração para melhorar o desempenho global da empresa e jamais como uma atividade isolada.

A eficácia do treinamento aparece como variável dependente de dois aspectos fundamentais:

1. aspectos organizacionais: política de treinamento e estrutura organizacional, e as políticas administrativas.
2. aspectos do treinamento: a) determinação das necessidades de treinamento; b) estratégia e técnicas empregadas no treinamento; c) compreensão do processo de aprendizagem por parte do treinador.

A experiência do autor o orienta no sentido de serem apreciados alguns aspectos fundamentais antes de se estabelecer um programa de treinamento. Cita dentre eles: as exigências da empresa no que diz respeito a programas demasiado grandes para deixá-los a cargo de instituições externas, as áreas específicas de conhecimentos que estão fora do raio de ação dessas instituições e o fornecimento de treinamento *ad hoc* por período pré-determinado e com um objetivo definido.

Antes que se inicie um programa de treinamento, algumas respostas satisfatórias deverão ser dadas a perguntas tais como: a) o

problema que se apresenta à empresa pode ser resolvido pelo treinamento ou o caso exige ação administrativa? A solução do problema poderá exigir ambas as coisas; b) as facilidades de treinamento disponíveis fora da empresa são adequadas? c) se o treinamento dentro da empresa representa a melhor maneira de resolver os problemas, que critérios devem ser adotados a fim de se decidir qual o programa que melhor atenda às necessidades específicas?

Até o momento ainda não apareceu um método simples e prático para determinar em que estágio da vida de uma empresa o treinamento formal se torna necessário.

Cabe à administração buscar e identificar a existência de alguns fatores básicos, a fim de determinar uma política de treinamento. Esses fatores estão relacionados com a adaptação dos indivíduos na empresa, ou a "socialização", com a organização do trabalho e a liderança e controle.

O processo de socialização ou adaptação ao trabalho deve ser encarado como um processo dinâmico, onde são considerados não só a personalidade do treinando, seus valores, ideais e sentimentos, mas também os padrões aceitos pela organização como um todo.

O treinamento formal pode-se tornar de pouca utilidade para a empresa onde a organização do trabalho foi mal projetada.

O *como* o treinando vai aplicar seu conhecimento no trabalho depende da relação superior-subordinado, do clima existente na empresa, da prática administrativa e de outros fatores. O gerente que experimenta o mesmo tipo de experiência que seu subordinado certamente se mostrará solidário e disposto a cooperar e estará melhor capacitado a ajudá-lo a utilizar seus novos conhecimentos.

De um modo geral, os programas profissionais preocupam-se essencialmente com a aprendizagem de nível cognitivo. Mas, não bastam apenas o conhecimento técnico ou a habilidade nas relações, isoladamente; só os dois juntos podem ser responsáveis pelo desempenho visado.

A participação num programa de treinamento nem sempre garante que o treinando esteja aprendendo. Cabe ao instrutor assegurar-se de que o que é ensinado durante as aulas é relevante para a formação e experiência do treinando.

Cada programa deve ser único, no sentido de que os valores, atitudes e experiências que influenciam o comportamento de um grupo são diferentes dos de qualquer grupo. Os objetivos não são os mesmos para todos os treinandos; eles variam de acordo com as necessidades que cada um percebe.

No que se refere à relação do treinando com o instrutor, torna-se necessário procurar sanar as dificuldades de comunicação. O instrutor está transmitindo o que mais lhe agrada ou o que o treinando precisa aprender?

No processo de comunicação é muito comum ocorrerem distorções e isto se dá com muita frequência na linguagem, onde as mesmas palavras significam coisas diferentes para diferentes pessoas.

O importante numa situação de treinamento é que o instrutor possa controlar os treinandos, controlando o processo, isto é, seja capaz de compreender os problemas do treinando.

A avaliação e o *feedback* são necessários. O instrutor precisa fornecer ao treinando um *feedback* que o ajude e não que o iniba.

O sucesso ou fracasso do treinamento dependerá da maneira como a empresa procure integrar as tarefas do desenvolvimento administrativo. Entre essas tarefas são de essencial importância: o reconhecimento do mérito da empresa; o sistema de avaliação e *feedback* para os funcionários; o planejamento da mão-de-obra; o relacionamento entre o supervisor e seus subordinados; a flexibilidade permitida ao pessoal no trabalho etc.

O autor dá grande ênfase à determinação das necessidades de treinamento e se utiliza dos estudos realizados numa empresa na Índia — que passaremos a chamar de Empresa Índia, como ele o faz para ilustrar todo processo. As necessidades são apresentadas em forma tabular para os diferentes grupos das categorias geralmente consideradas na Empresa Índia.

O princípio lógico adotado foi de que a empresa tivesse uma variedade mínima de cursos, de modo que a maioria das pessoas compartilhasse da mesma experiência e o programa de administração fosse tão econômico quanto possível.

As necessidades foram tabuladas separadamente para cada departamento da Empresa Índia.

No capítulo 6 são tratadas de maneira sucinta as diferentes fases do plano de treinamento: localização e coordenação, responsabilidade do instrutor, planejamento dos programas, avaliação da eficácia do treinamento e ligação com instituições externas.

Numa situação ideal, o homem de linha deveria ser o principal responsável pelo treinamento que se dá a seus subordinados. Isto, no entanto, nem sempre é possível porque: a) o número de treinandos é grande, sendo necessário um programa amplo para satisfazer as necessidades; b) o treinamento necessário em vários departamentos é semelhante; conseqüentemente, é mais econômico reunir empregados de diferentes departamentos com a vantagem adicional de que, partilhando da mesma experiência, desenvolver-se-á melhor entendimento entre departamentos e seções; c) o treinamento tornou-se uma profissão: o instrutor deve estar em dia com todos os novos conhecimentos e experimentar uma variedade de métodos, o que exige uma dedicação de horário integral de que o gerente não poderá dispor.

Por causa dessas limitações, a responsabilidade pelo treinamento de cada departamento precisa ser examinada e deve considerar,

no mínimo, dois aspectos fundamentais: a) avaliação do programa e garantia de sua adequabilidade pela observação dos treinandos em serviço; b) certeza de que os treinandos farão uso de sua aprendizagem no trabalho que lhes for designado.

A responsabilidade pela coordenação global do treinamento, na empresa, deve ficar a cargo de um conselho de coordenação de treinamento.

O conselho deve ser responsável pela formulação das políticas de treinamento e das mudanças nelas ocorridas, pela aprovação do orçamento e avaliação dos programas desenvolvidos. O conselho não deve tomar a si a tarefa administrativa; isto deve ficar a cargo dos respectivos departamentos. O treinamento é um trabalho criativo e o seu supervisor deve evitar que esse se torne essencialmente uma tarefa administrativa.

O chefe do pessoal e o supervisor de treinamento teriam de planejar, em conjunto, as atividades para cada ano e essa troca de dados é relevante.

Depois de analisar as divergentes correntes de pensamento existentes no campo da avaliação do treinamento, o autor é de opinião que os treinandos não devem ser avaliados em termos de grau, considerando que: a) a sala de aula representa uma situação diferente da de trabalho e um bom desempenho na sala de aula não significa que o participante tenha sucesso em seu trabalho; b) os participantes geralmente ficam receosos de cometer erros na sala quando sabem que estão sendo constantemente julgados; c) os instrutores, no exercício de suas funções, devem ser vistos pelos participantes como auxiliares e não como avaliadores.

Não há meios fáceis para julgar a eficiência e a eficácia do treinamento.

Seria útil, por exemplo, enviar um questionário sucinto a cada treinando três meses após o término de cada curso. As informações obtidas alguns meses após o término do curso são mais importantes do que quando esse ainda está sendo realizado. Os membros do conselho poderiam, também, reunir-se com um grupo de treinandos, escolhidos aleatoriamente, e realizar com eles um debate franco, aberto e informal.

O conselho de treinamento gerencial nacional deve ter a responsabilidade de coleccionar e distribuir as informações importantes a outros centros de treinamento da Empresa Índia e manter contatos permanentes com instituições que tenham programas similares e que sejam de interesse da empresa.

Duas preocupações essenciais devem nortear a estratégia para a implantação de um programa de treinamento: informar o pessoal da empresa sobre a política de treinamento e criar facilidades para que os programas possam desenvolver-se fora das horas de trabalho.

O autor desce a detalhes sobre o treinamento na Empresa Índia, indo desde a divulgação dos objetivos e políticas até as medidas de ordem prática.

Com finalidade ilustrativa são incluídos no capítulo 7 os diferentes programas para os centros de treinamento.

A terceira parte do livro é dedicada toda ela à apresentação dos principais métodos. Os exemplos são meras ilustrações e para o leitor interessado há um grande número de outras referências, algumas das quais estão listadas na bibliografia.

Dayal conclui seu livro apresentando uma série de casos, elaborados a partir de pesquisas realizadas por ele e uma equipe de professores.

Os exemplos estão agrupados em duas seções compreendendo: os comportamentos organizacionais e desenvolvimento estrutural e a compreensão do comportamento individual na empresa, os canais de comunicação, o relacionamento superior-subordinado, os processos de grupo e o comportamento intergrupal.

O livro não tem maiores pretensões, mas representa uma tentativa muito válida que merece ser seguida por outros autores: a divulgação de suas próprias experiências no trato dos problemas da administração de recursos humanos.

IRACI BARBOSA DE ALMEIDA

TESTE DE RORSCHACH - ATLAS E DICIONÁRIO

Serviço de Pesquisa do ISOP

O célebre trabalho de Hermann Rorschach é agora adaptado às peculiaridades brasileiras, a partir do levantamento feito de 322 testes de adultos normais, envolvendo 8.000 respostas. A coordenação do Atlas é da psicóloga Monique Augras, contando ainda com a colaboração de Élide Singelmann e Maria Helena Moreira. O trabalho situa-se no campo das pesquisas científicas do ISOP, desenvolvidas paralelamente às atividades de aplicações psicológicas.