

O TREINAMENTO COMO MEIO DE "SEGURANÇA" NAS EMPRÊSAS

MARCOS PONTUAL

Quando ocorrem mudanças, na empresa, pode o treinamento contribuir para a manutenção da «segurança» do indivíduo ?

Os indivíduos, independentemente de sexo, idade, nacionalidade, cultura e "status" econômico e social, têm como necessidade psicológica fundamental a "segurança". Sentir-se "seguro" significa sentir o resultado de uma personalidade bem ajustada.

De acordo com FLEMING (1), a obtenção e a manutenção da segurança, nos seres humanos, dependem do desenvolvimento de três sentimentos: o de *aceitação*, o de *sucesso* e o de *liberdade*.

O sentimento de aceitação vai-se desenvolvendo à medida que os indivíduos recebem admiração e apreciação de outros indivíduos ou grupos e, também, quando oferecem admiração e apreciação através de compromissos de lealdade e de contribuições de responsabilidade.

Na vida interna da empresa, o *dar* e *receber* admiração e apreciação e o contribuir com responsabilidade e lealdade dependem dos esforços sociais e técnicos com os quais esta,

MARCOS PONTUAL — Co-Diretor Técnico do Programa da Comissão Brasileira-Americana de Educação Industrial em São Paulo. Assistente de Administração de Pessoal do Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de S. Paulo.

(1) — C. M. Fleming, «Adolescence Psychological Needs and Attitudes», — *Adolescence*, — Routledge and Kegan, Paul Ltd., Londres — pg. 44.

através de sua estrutura básica, permite o desenvolvimento individual, na certeza de que é êle parte integrante do seu objetivo de negócios.

A emprêsa, nas suas relações externas, dá admiração e apreciação pelas suas contribuições de responsabilidade e lealdade, através do cumprimento exato de seu objetivo de negócios, o qual implica na sua integração eficiente na comunidade a que pertence. Ela recebe, então, como retribuição, o prestígio vindo de seus consumidores e fornecedores.

O segundo sentimento, o de sucesso, depende dos resultados das contribuições de responsabilidade e do "aventurar-se" nas experiências que se tornam possíveis, à medida que se processa o crescimento econômico e técnico-cultural. As emprêsas progridem e, assim, nas suas relações externas, o sucesso vai sendo medido pelo resultado dos novos investimentos nos vários campos compreendidos nas diretrizes que regem seu objetivo de negócios. No caso, é primordial que os indivíduos que a compõem e cujo crescimento não só é paralelo, como também é causa dêsse progresso, possam "viver" tudo que leve à experiência de sucesso.

O terceiro sentimento, o de liberdade, deve existir para que indivíduo e emprêsa experimentem compreensão ou "insight" e possam redefinir e reformular sua atuação, com vistas à consecução dos objetivos a que se propuseram.

Os sentimentos de segurança de indivíduos e da emprêsa são resultados da reciprocidade de atuação dos mesmos, cabendo, no entanto, à última, por fôrça da responsabilidade final, a promoção dos meios de consegui-los.

A necessidade fundamental de "segurança" é imutável. Entretanto, os conceitos sôbre as condições que a garantem mudam, em virtude das modificações que ocorrem nas influências que existem sôbre essas condições. Tais conceitos envolvem, principalmente, as relações industriais.

Relações Industriais e as Situações de Mudança

O conceito de relações industriais decorre de dois importantes grupos de influência. O primeiro é o das condições de tra-

balho sempre em modificação; o emprêgo em massa e as grandes fôrças de trabalho têm dificultado as relações pessoais entre patrão e empregado, anteriormente mais próximas e mais íntimas.

A automatização, a rotina e os processos gerais de operação industrial que transformaram a maior parte das tarefas em monótonas e repetitivas, diminuíram muito as possibilidades do empregado de experimentar e tomar iniciativas decorrentes de seu próprio julgamento e, portanto, de sua personalidade.

Sempre que possível, os trabalhos que demandam habilidade humana têm sido eliminados para reduzir o custo alto de mão-de-obra. Como conseqüência, a "motivação" e o interêsse que o trabalho desperta, ou pode criar, diminuem, diminuindo as possibilidades de manifestações de admiração e apreciação, de contribuição de responsabilidade e lealdade, de "aventuras" que tragam sucessos e de liberdade para melhor compreensão, abalando-se o sentimento de "segurança" dos indivíduos que trabalham e, por conseguinte, da empresa como um todo.

O segundo grupo de influências que se exercem, igualmente, na atitude do empregador e do empregado, constitui-se das influências externas à empresa. Devem ser devidamente estimados o crescente desenvolvimento da inteligência das populações e a conseqüente necessidade de independência intelectual em todos os níveis da mão-de-obra, em vista das solicitações culturais cada vez maiores trazidas pelo rádio, televisão, cinema, modernos métodos de publicidade e propaganda, o que, se por um lado é um desenvolvimento altamente desejável com vistas à dignidade humana e à consolidação da democracia, por outro requer uma revisão constante dos conceitos e uma atenção cada vez mais cuidadosa para com as relações industriais.

Os dois grupos de influência referidos, quer separadamente, quer interagindo, constituem para a empresa e para seus com-

ponentes freqüentes situações de mudança, que devem ser prevenidas ou corrigidas.

As situações de Mudança e o Treinamento

As mudanças constituem problemas de produção porque determinam insucessos iniciais, nas tentativas de lhes fazer face, feitas pelos indivíduos ou setores de uma organização. Esses insucessos iniciais interferem na produção, passando a ser, pois, problemas de produção. A psicologia de aprendizagem afirma que aprender é reagir, como um todo, a uma situação que se nos apresenta e que, por não conseguirmos resolver, constitui um insucesso inicial; assim, quando reagimos para resolvê-la, modificamos o comportamento. Sabe-se que a educação, ao visar o desenvolvimento individual, procura, através de suas várias sistematizações ou classes de instrução, dirigir essa reação de aprender. Por outro lado, ensino é a direção da aprendizagem, o modo de apresentação da instrução, o método. Em relação às mudanças da empresa de negócios, o indivíduo, ressalvada sempre sua condição de dignidade humana, tem que estar integrado no objetivo de produção. Assim, deve levar-se em conta a importância de separar-se do conceito de educação o conceito de treinamento, sendo este último um processo que busca modificar o comportamento, com vistas à produção. Indiscutivelmente, no entanto, educação e treinamento são processos correlatos. Admitindo-se que gerência é o conjunto de responsáveis pela produção, pode-se perfeitamente acompanhar a conceituação de ROSS POLLOCK (2) de que treinamento é o esforço planejado de gerência, para obter modificações no comportamento de indivíduos, grupos e organizações, com vistas à produção. Estes tendem a resistir às modificações que lhes são impostas, mas, mesmo assim, sempre se modificam.

O treinamento, ao modificar o comportamento, modifica-o não apenas tecnicamente, mas também nas atitudes e convicções. Aquêles que treinam devem, portanto, evidenciar

(2) — Ross Pollock, «A Philosophy of Training», *Journal of the American Society of Training Directors*, Nov. 1959, vol. 13, n.º 11, pg. 13.

atitudes e convicções humanas em harmonia com as "políticas" da empresa e seus objetivos básicos, o que significa estarem elas "visando" essas políticas e objetivos.

Por isso mesmo, todos os níveis de gerência, do presidente ao supervisor de menor responsabilidade, são níveis de treinamento. Assim sendo e tendo em vista a responsabilidade final própria de cada gerente, fica implícita, por parte dos mesmos, a necessidade do conhecimento das melhores técnicas de treinamento, a fim de que o máximo em resultados seja obtido através da harmonia entre o assunto de treinamento, as políticas e objetivos da empresa e a prática diária do trabalho.

O "moral" alto de qualquer indivíduo ou grupo não o dispõe necessariamente a estar integrado nos planos e desejos da gerência e, por isso mesmo, o "moral" alto nem sempre resulta em alta produtividade.

Assim sendo, o treinamento tem que ser um esforço constante para transformar o bom "moral" em motivação e isso só é possível num ambiente favorável. Será difícil ter um ambiente de motivação quando existem oposições importantes a algum aspecto das condições de trabalho. Uma oposição mínima, em termos de reação, são as perguntas. Um dos trabalhos mais importantes do treinamento é o de apresentar respostas de forma clara e convincente para garantir sua compreensão e aceitação.

O Desenvolvimento do Treinamento

A linha mestra do treinamento são os fatos que fundamentam e esclarecem o problema de produção. Esse problema é aquilo que interfere com a produção; é tudo o que, como vimos, causa um insucesso inicial para o indivíduo, para o grupo ou para a empresa. Os problemas de produção podem ser identificados por se apresentarem inesperadamente, porque se vão tornando gradualmente evidentes, ou porque são estimados ou previstos. Por exemplo, o controle de qualidade revela grande percentagem de rejeição de um certo produto; a produção está abaixo da capacidade prevista, uma expansão ou uma nova linha de produção está para ser iniciada.

Identificado o problema de produção, é necessário identificar, nesse problema, as necessidades de treinamento. Somente a obtenção de todos os fatos, através de todos os setores da empresa, permitirá uma análise dos mesmos para indicar se poderão ser solucionados pelo treinamento. Deve-se ter sempre em mente que o treinamento resolve uma parte do problema de produção, que poderá ser maior ou menor, conforme demonstre a análise dos fatos.

O acesso a todas as fontes da obtenção de fatos da empresa quer dizer acesso a toda a empresa, quer dizer gerência por si, ou representada pelo "staff" de treinamento e quer dizer, ainda, aceitação, por parte de todos os componentes da empresa, da necessidade dessa obtenção.

As necessidades de treinamento identificam-se, pois, pela análise de *todos* os fatos e a decisão sobre o que treinar, quem utilizar para o treinamento, quais os métodos a ser empregados, qual o tempo a ser despendido etc. só poderá ser tomada após o conhecimento total das circunstâncias do problema, uma vez que cada um desses elementos deve ser flexível, nas suas várias características, de acordo com essas circunstâncias. Quando o treinamento não é considerado com essa flexibilidade, a estrutura informal da empresa poderá chamá-lo de "escolinha", apelido esse que é sintoma de uma inadequação indesejável e improdutiva.

A fim de ilustrar nossa análise, será examinado, a seguir, o exemplo de um problema de produção colhido numa empresa brasileira e tratado pelo sistema de "Desenvolvimento de Programas de Treinamento" — PD, uma das fases do método de supervisão TWI ("Training Within Industry") (3).

Problema — Ampliação da Linha de Fabricação de Reguladores de Voltagem

A programação atual estabelece uma produção mensal de 5.000 unidades para a linha de reguladores de voltagem. A produção está em torno de 1.200 unidades semanais, ou seja, 4.800 (ou pouco mais) por mês.

(3) — Problema colhido pelo engenheiro Marcos Leite de Souza, sob orientação do autor.

Para apurar as causas dessa deficiência, o departamento de produção resolve fazer um estudo da linha, mas a gerência comunica, ao mesmo tempo, sua intenção de aumentar para 8.000 a produção mensal da linha, dentro de 3 meses, e para 12.000, futuramente.

Assim, o departamento de produção encarrega um seu engenheiro de projetar uma linha completamente nova para fazer face a êsse novo programa. Estudando a linha atual, o engenheiro verifica que, para o funcionamento da nova linha, basta subdividir algumas operações, estabelecer maior número de locais de trabalho e agrupá-los ao longo de uma esteira móvel. Verifica, também, que o problema principal da linha é o banco de testes. Com base em suas observações, anota o seguinte :

- 1 — O banco de testes é responsável pela operação mais importante da linha, que é a regulagem mecânica e elétrica do aparelho. O operador toma um aparelho, coloca-o no banco para medir a voltagem e amperagem sob diferentes condições. Essa operação é rápida e simples. Retira o aparelho do banco, mantendo-o na bancada, e faz todos os acertos necessários, usando chaves de fenda, alicates etc. (operação manual leve).

Mede novamente a voltagem e amperagem e coloca o aparelho num aquecedor situado a seu lado. Espera 45 minutos (trabalhando em outras unidades), até que o aparelho atinja a temperatura necessária ao teste a quente. Aí repete as operações que havia feito a frio. Deixa, então, o aparelho esfriar ao lado e faz depois uma repassagem a frio. Geralmente, após essa terceira regulagem, o aparelho é colocado nas condições especificadas. Só raramente é necessário nova regulagem a quente (e depois dessa, sempre haverá outra repassagem a frio).

- 2 — Existem dois bancos funcionando na linha atual; um termina um regulador cada 3,85 min. O outro termina um cada 5,62 min. Os bancos são

iguais, devendo-se a diferença dos tempos à menor destreza do operador do segundo banco, mais nôvo no serviço.

- 3 — O segundo operador ainda não aprendeu alguns pormenores e “manhas” do teste e da regulagem, encontrando má vontade por parte do primeiro para lhe dar os ensinamentos necessários.
- 4 — Para atingir a produção de 8.000 aparelhos por mês, a linha deve trabalhar sob o ritmo de 0,74 unidades por minuto (ou seja, uma unidade cada 1,35 min.). Trabalhando com os 2 bancos, cada um dêles deveria, então, produzir uma unidade cada 2,70 min. o que é impossível com o método em uso. O engenheiro fêz, então, um estudo dessas operações e chegou a uma solução com 3 bancos, sendo que o primeiro só faz a regulagem a frio, o segundo a quente e o terceiro a repassagem. As experiências com o nôvo método mostraram ser possível chegar-se até cêrca de 10.000 aparelhos por mês, com operadores práticos. Para isso, deve-se gastar cêrca de Cr\$ 500.000,00 num banco nôvo e empregar mais um operador. Mantendo o método atual, só é possível atingir a meta de 8.000 reguladores por mês com 4 bancos, ou seja, gastando Cr\$ 1.000.000,00 para os dois novos bancos e empregando mais dois operadores.

Observa-se, que, no quadro II as colunas sôbre “qual a melhor maneira de execução”, “quem deve treinar”, “quando iniciar e por quanto tempo” e “onde” vão sendo preenchidas com soluções adequadas a êsse plano, observando-se especialmente que são três os indivíduos que se vão encarregar de executar o treinamento (engenheiro de produto, engenheiro encarregado da nova linha e mestre da linha), havendo entre êles diferenças hierárquicas, culturais e funcionais e não tendo nenhum dêles funções específicas de treinamento. Observa-se, ainda, que, mesmo sendo um plano calculado para 7 horas, no total, envolverá a alta gerência pelo apoio concreto que lhe deve ser dado. Envolverá, também, a gerência média e os operários, bem como providências de “linha” e de “asses-

QUADRO I

Quais são os problemas de produção ?

Os problemas são dois : redução de 4% na produção; ampliação de produção.

FATOS	Treinamento Necessário		
	Quem deve ser treinado	Em que ?	Outras providências
1 — Há um «deficit» atual de 4% na produção			
2 — Aumento próximo de 60% na produção e de 140% futuramente			
3 — Mudança nos métodos e na seqüência de operações da linha	Mestre da linha	Objetivos e necessidades da mudança	
4 — Subdivisão de operações, mudanças de métodos, criação de locais de trabalho novos	Todos os operários atuais e os novos	Método novo	
5 — Operador mais rápido do banco de testes não ensina operador mais novo	Operador mais rápido	Importância da operação e visão futura da operação	Preparar fôlha minuciosa de instruções para o banco de testes
6 — Mudança nos métodos de testes e regulagem, instrução de novo banco			

QUADRO II

Qual é o plano específico ? Mudança no método de regulagem e teste dos reguladores de voltagem.
 Quem deve ser treinado ? Operadores dos bancos de teste.

Quais os componentes do Plano ?	Qual a melhor maneira de execução ?	Quem deve treinar ou cooperar ?	Quando iniciar ? Por quanto tempo ?	Onde ?
1 — Importância e objetivos da regulagem dos aparelhos fabricados na linha.	Explicação com demonstração.	Engenheiro de produtos.	2.ª-feira 30 m 3.ª-feira 30 m	Sala do clube
2 — O banco de teste a — sua constituição b — funcionamento c — possibilidades	Explicação com demonstração.	Mestre da linha.	4.ª-feira 60 m	Local de trabalho (um dos bancos)
3 — Desvantagens do método atual de regulagem	Explicação	Engenheiro encarregado da nova linha	5.ª-feira 60 m	Sala do clube
4 — O novo método a — divisão e seqüência das operações b — as operações elementares c — cuidados especiais	Explicação, demonstração e exercício prático.	Engenheiro encarregado da nova linha.	6.ª-feira tóda a tarde	Local de trabalho

Qual a relação deste plano com os demais planos e programas de treinamento ? Não interfere nas demais operações da linha. Deve ser aplicado, pelo menos, duas semanas antes da instalação da nova linha.

soria". Assim sendo, na determinação de necessidades de treinamento e escolha dos métodos para fazer face às mesmas, é importante levar em conta que a alta gerência precisa conhecer e compreender os fatos do problema. A gerência média e a supervisão de linha precisam compreender como êsses fatos afetam as operações e o que fazer a respeito dêles. Os executadores precisam aprender e compreender o significado dos fatos para que o treinamento seja útil em termos de cooperação com as políticas da empresa, procedimentos, métodos e requisitos de trabalho.

No exemplo acima, os fatos que indicaram o treinamento a ser desenvolvido evidenciaram a diminuição da "segurança" da empresa. Como pode, então, o administrador fechar os olhos para essa realidade? Como pode certificar-se do valor do treinamento?

Os Resultados do Treinamento

O treinamento é investimento e, como tal, deve apresentar resultados que o justifiquem. Na opinião de DONALD KIRKPATRICK (4), o progresso na avaliação desses resultados tem sido lento porque, em grande parte das tentativas de avaliá-lo, como, por exemplo, em programas de redução de acidentes e de custo, poucas vezes foi possível isolar outras variáveis que possam atuar.

O critério a ser seguido, no entanto, deverá cobrir quatro fases importantes :

- a — resultados quanto à reação de aceitação do elemento que está sendo treinado;
- b — resultados específicos de aprendizagem;
- c — resultados quanto à modificação do comportamento no trabalho;
- d — resultados quanto ao objetivo específico do programa.

(4) — Donald L. Kirkpatrick, «Techniques for Evaluating Training Programs», *Journal of the American Society of Training Directors*, nov. 1959, vol. 13, n.º 11, pg. 3.

Quaisquer que sejam as técnicas utilizadas para essas fases, assim como quando da obtenção dos fatos, é necessário o apoio integral da gerência para que, na medida do possível, tôdas as variáveis possam ser identificadas, porque, como vemos, tôdas elas são profundamente ligadas à "segurança" do indivíduo e da empresa.

Supervisão é obtenção da realização de um trabalho e é nos vários níveis de gerência que ela se realiza. A dinâmica da vida das empresas supõe, implicitamente, novas técnicas, novas rotinas, novas decisões, comunicações, admissões, promoções, transferências de pessoas, novas atribuições e relações humanas.

Todos êsses elementos constituem situações de mudança e, por conseguinte, necessidades de treinamento.

A existência de uma "política" de treinamento, na organização, devidamente regulamentada, identificando necessidades, planejando, executando e controlando resultados, significa a incorporação do treinamento como um dos instrumentos de "segurança" da organização.