

MÉTODOS DE TREINAMENTO

STOQUE, Denise Cristina; SANTOS, Ellen Renata Pereira dos; STOQUE, Karina; DIAS, Vânia Gonçalves.

Alunos do Curso de Administração de Empresas com ênfase em Informática - FAEG

Segundo Minicucci (1995,pg 182), “treinar significa fazer com que os indivíduos desenvolvam melhor suas capacidades para maior eficiência da produtividade”. Deve-se treinar pois, com o treinamento os indivíduos adquirem mais habilidades, eficiência e rapidez. A finalidade de um treinamento é desenvolver a prática e melhorar a qualidade dos recursos humanos dentro da organização.

O treinamento visa:

- Tomar conhecimento de como trabalhar melhor;
- Atingir objetivos que satisfaçam a empresa;
- Atingir experiências que auxiliem a pessoa no futuro;

A princípio, é preciso que o indivíduo se conscientize de que ele necessita estar disposto a receber informações para modificar suas atitudes. Segundo Boog, “é preciso se ter consciência de que a educação, como processo de transmissão de conhecimento, exerce na sociedade papel importante no que se refere à mudança de costumes e avanços tecnológicos”; (1980, pg. 14)

Para se fazer um programa de treinamento, precisa-se de um planejamento, pois planejar nada mais é do que se decidir antecipadamente o que se deve ser feito. O treinamento não se restringe em oferecer condições para que os empregados melhor se capacitem ou se desenvolvam, mas também, e principalmente, mas deve ser entendido como força capaz de intervir na organização e no processo produtivo. Podemos relacionar alguns aspectos do caráter prioritário nas gestões dos administradores de empresas, como:

- A máquina, o capital e a natureza, estão a serviço do homem e não estes a serviço daquele;
- O êxito de uma organização depende do grau de excelência, das habilidades e das atitudes de seu pessoal em todos os níveis;
- A melhor utilização que se pode fazer de máquinas, de equipamentos mais modernos e sofisticados, está na dependência direta do melhor preparo que o empregados possam ter;
- A política dos objetivos da empresa, bem como de seus planos expansionistas, deve estar associada à política de desenvolvimento de pessoal.
- No desenvolvimento de seu pessoal, a empresa não deve assumir uma posição paternalista. Cabe a ela, através do órgão de treinamento, a tarefa de criar condições para seu desenvolvimento. No processo de desenvolvimento, o próprio empregado determina aquilo com que pode e deve contribuir;

- Consideramos aqui a empresa como o local onde grande parte dos indivíduos cumpre uma das etapas de sua existência, numa plena consciência do seu papel de contribuir para a constante preparação e reciclagem de seu pessoal;
- Às chefias, cabe o papel preponderante no desenvolvimento dos subordinados;
- O desenvolvimento tecnológico não pode prescindir de um programa de desenvolvimento de pessoal, sob pena de caminhar para uma tecnocracia em que o “homem - máquina”, triunfa, enquanto o “homem- humano”, sucumbe. O desenvolvimento deve se ajustar a uma certa tecnologia, que tem no homem o principal agente. O homem é, ao mesmo tempo, agente e o objeto do progresso;

A dimensão social do treinamento é fator que se deve ser considerado quando do planejamento, elaboração e execução dos programas para o trabalho.

As organizações carecem de estudo que reflitam a dinâmica organizacional em seus pontos de relevância, e em suas limitações, combinadas com as necessidades individuais, ou de grupos. Esses estudos devem ser subsidiados por determinados pressupostos que fundamentam qualquer análise organizacional do gênero. Estão agrupados em pressupostos teóricos e metodológicos.

Os objetivos gerais do treinamento estão baseados em resultados quantificáveis, mensuráveis e nos comportamentos factíveis de verificação e observação, e também há necessidade de incorporação rápida de novos conhecimentos, técnicas e habilidades, que fazem do treinamento um sistema específico de preparação do pessoal.

Segundo Ferreira, “ as empresas definem e findam seus objetivos e estabelecem as metas para alcançá-los, assim os programas de treinamento, orientação e acompanhamento, visando a corrigir desafios ou sanar deficiências de desempenho dos executores, encaminham-nos no sentido de atingirem uma determinada eficiência – eficaz desejável a qual por sua vez vai resultar na eficácia-eficiência da empresa”(Ferreira,1975,pg.29).

O desempenho só é obtido quando for ensinado, podendo variar de acordo com a motivação de cada um, sabendo que a psicologia é o fator-chave na aprendizagem, pois ela auxilia com os métodos de como se aprender, motivar, estimular, treinar, e também disciplinar.

O programa de treinamento visa ao atendimento de necessidades específicas de trabalho, que dependerá do grau de reconhecimento que se der a essa necessidade, considerando que o treinamento não pode ser apenas para um ou alguns grupos, e sim para todos os componentes de uma empresa.

Segundo Ramalho, “ o treinamento tem variadas significações, mas apesar de todas, ele resume-se em adaptação do nosso organismo a certas condições particulares de funcionamento, que são mecanismos fisiológicos e psicológicos. Mecanismos: o trabalho diminui a inércia particular da fibra muscular; fisiológicos: o trabalho aumenta a irritabilidade dos nervos e músculos;

psicológico: diminui a atenção, afasta os esforços da vontade, conduz ao automatismo psíquico “;(Ramalho,1977, pg. 37)

E os principais objetivos do treinamento são:

- Crescente profissionalização, exigindo pessoal altamente qualificado;

- Estreita interdependência do treinamento com recrutamento, seleção, acesso, promoção e classificação de cargos;
- Reflexão sobre o problema da moral, da ética, da manutenção e do desenvolvimento das aptidões naturais do indivíduo, etc.

A filosofia de treinamento nada mais é do que uma participação cooperativa, um meio de pensamento que está sempre em processo de realização, cooperação e a coordenação entre os membros de um empresa.

A educação é um processo permanente, visando ao aperfeiçoamento do indivíduo. O treinamento tem como objetivo, aperfeiçoar uma “dada técnica”, ou um setor restrito do conhecimento. A palavra treinamento tem muitos significados. Alguns especialistas em recursos humanos consideram o treinamento como um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos particulares. Outros interpretam mais amplamente, considerando o treinamento como um meio para um adequado desempenho no cargo, estendendo o conceito para uma nivelção intelectual por meio da educação geral. Outros autores referem-se à uma área genérica, chamada desenvolvimento, que dividem em educação e treinamento: treinamento significa o preparo da pessoa para o cargo, enquanto o propósito da educação é a última abordagem que se situará o presente capítulo.

Desde seu nascimento até sua morte, o ser humano vive em constante interação com seu meio ambiente, recebendo e exercendo influência em suas relações com ele. Educação é toda influência que o ser humano recebe do ambiente social, durante toda a sua existência, a fim de adaptar-se às normas e aos valores sociais vigentes e aceitos. O ser humano, todavia, recebe essas influências, assimila-as de acordo com suas inclinações e predisposições, e enriquece ou modifica seu comportamento dentro de seus próprios padrões pessoais.

A educação pode ser institucionalizada e exercida não só de modo organizado e sistemático, como nas escolas e igrejas e obedecendo a um plano preestabelecido, como também pode ser desenvolvida de modo difuso, desorganizado e assistemático, como no lar e nos grupos sociais a que o indivíduo pertence, sem obedecer a qualquer plano preestabelecido. Ela é o preparo para a vida e pela vida. Pode-se falar em educação social, religiosa, política, moral, profissional, etc. Interessa-nos, assim, a educação profissional.

Educação profissional é a educação institucionalizada ou não, que visa ao preparo do homem para vida profissional.

Treinamento é a educação institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função, ou para a execução de tarefa específica, em determinada função, em determinada organização. Seus objetivos são mais restritos e imediatos, visando dar à pessoa os elementos essenciais para o exercício de um presente cargo, preparando-a adequadamente. É dado nas organizações ou firmas especializadas em treinamento. Nas empresas, é delegado geralmente ao nível de chefe imediato da pessoa com a qual ela está trabalhando ou mesmo por um colega de trabalho. Obedece a um programa préestabelecido e atende a uma ação sistemática, visando rápida adaptação da pessoa ao trabalho. Pode ser aplicado a todos os níveis ou setores da organização. Treinamento é um tipo de educação profissional mais específico do que formação profissional e aperfeiçoamento profissional. O treinamento é, portanto, um processo educacional para gerar mudanças de comportamento. Seu conteúdo pode incluir transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, de atividades e de conceitos.

Estes tipos de educação profissionalizante não têm fronteiras perfeitamente definidas entre si, fazendo com que um mesmo esforço educacional possa muitas vezes ser dirigido para a formação ou para o desenvolvimento, ou ainda para o treinamento.

O treinamento, é um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado, pelo qual o pessoal não gerencial aprende conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido. Por outro lado, o desenvolvimento é um processo educacional de longo prazo, que utiliza procedimento sistemático e organizado, pelo qual o pessoal gerencial aprende conhecimentos conceptuais e teóricos para propósitos genéricos. Assim, o treinamento e desenvolvimento, diferem em três sentidos:

- o que é aprendido;
- como ocorre a aprendizagem;
- quando ocorre a aprendizagem;

Mais e mais, o treinamento vem referindo-se unicamente à instrução de operações técnicas e mecânicas, enquanto o desenvolvimento se refere mais aos conceitos educacionais filosóficos e teóricos. O treinamento é projetado para o pessoal não gerencial, enquanto o desenvolvimento objetiva o pessoal gerencial. Os cursos de treinamento são projetados para o curto prazo, buscando um propósito definido e específico, como a operação de uma máquina, enquanto o desenvolvimento envolve uma educação mais ampla para propósitos genéricos de longo prazo.

Treinamento é o processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada, pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades, em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa, e do ambiente e desenvolvimento de habilidades. Qualquer tarefa, quer seja complexa ou simples, envolve necessariamente esses três aspectos. Dentro de uma concepção mais limitada, "treinamento, é ato de aumentar o conhecimento e perícia de empregado para o desempenho de determinado cargo ou trabalho".

O treinamento significava anteriormente educação especializada. Na indústria moderna, compreende todas as atividades que vão desde a aquisição da habilidade motora até o desenvolvimento do conhecimento técnico completo, o fornecimento de aptidões administrativas e de atitudes referentes a problemas sociais.

O treinamento é considerado como um investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho, a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetos e realizações propostas. Em outras palavras e num sentido mais amplo, o treinamento é um esforço dirigido no sentido de equipe, com a finalidade de fazer a mesma, atingir o mais economicamente possível, os objetivos da empresa. Nesse sentido, o treinamento não é despesa, mas investimento precioso, cujo retorno é altamente compensador para a organização.

O conteúdo do treinamento envolve três tipos de mudanças de comportamento a saber:

- transmissão de informações: o elemento essencial em muitos programas de treinamento é o conteúdo, como repartir informações entre os treinandos. Normalmente, as informações são genéricas, como informações sobre a empresa, seus produtos e serviços, sua organização e políticas, etc;
- desenvolvimento de habilidades: principalmente aquelas habilidades e conhecimentos diretamente relacionados com o desempenho de cargo atual ou de possíveis ocupações futuras. Trata-se de um treinamento comumente orientado diretamente para o trabalho;
- desenvolvimento ou modificações de atitudes: geralmente mudança de aumento de motivação, desenvolvimento da sensibilidade do pessoal de supervisão quanto aos sentimentos e reações de outras pessoas. A maioria das organizações defronta-se com esse problema em relação a gerentes que pensem em termos globais e amplos.

Esses três tipos de conteúdo do treinamento podem ser utilizados separadamente ou conjuntamente. Em alguns programas de treinamento de vendedores, por exemplo, incluem-se

transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento de atitudes e desenvolvimento de conceitos.

Os principais objetivos do treinamento são:

- preparar o pessoal para a execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização por meio da transmissão de informações e desenvolvimento de habilidades;
- proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também, para outras funções, para a quais a pessoa pode ser considerada;
- mudar a atitude das pessoas, com várias finalidades, entre as quais criar um clima satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência.

Muitos encaram o treinamento como um processo de enriquecimento de habilidades, salientando que o treinamento é dirigido a habilidades específicas, projetadas para aumentar o nível de proficiência dessas habilidades sobre uma tarefa específica, ou grupo de tarefas.

Existem três grandes classes de habilidades aplicadas no contexto organizacional:

- Habilidades motoras: solicitadas na manipulação do ambiente físico e baseadas em padrões apropriados de respostas da musculatura corporal;
- Habilidades cognitivas: que incluem a aquisição de padrões de atitudes e crenças;
- Habilidades interpessoais: Muitas vezes consideradas em termos de autoconsciência e de funcionamento eficaz, dentro de processos sociais e interações humanas.

O treinamento é uma responsabilidade de linha, e função *staff*. Do ponto de vista da administração, o treinamento sempre constitui uma responsabilidade gerencial. Em outros termos, "as atividades de treinamento repousam numa política que reconhece o treinamento como responsabilidade de cada gerente". Os gerentes precisam receber assistência especializada, para que possam assumir essa responsabilidade. Para tanto, podem-se providenciar treinadores de *staff* e divisões de treinamento especializadas. Em sentido mais amplo, o conceito de treinamento está implícito na tarefa gerencial, em todos os níveis. Seja na demonstração de um procedimento novo, fase por fase, seja na explicação de uma operação tradicional, o gerente deve explorar, ensinar, acompanhar e comunicar.

O Ciclo do Treinamento

Segundo os autores Paul e Kenethy, treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem. O treinamento deve simplesmente tentar orientar essas experiências de aprendizagem, em sentido positivo e benéfico, e suplementá-las com atividades planejadas, a fim de que os indivíduos, em todos os níveis da empresa, possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos e aquelas atitudes e habilidades que beneficiarão a eles mesmos, e à sua empresa. Assim, o treinamento, cobre uma seqüência programada de eventos que podem ser visualizados como um processo contínuo, cujo ciclo se remove a cada vez que repete.

Em termos amplos, o treinamento envolve necessariamente um processo, composta de quatro partes, que formam um processo cíclico, a saber:

- Levantamento de necessidades de treinamento(diagnósticos);
- Programação de treinamento, para atender às necessidades;
- Implementação e execução do treinamento;

- Avaliação dos resultados;

A programação de treinamento visa planejar com as necessidades diagnosticadas deverão ser atendidas, a fim de utilizar a tecnologia institucional mais adequada. A execução do treinamento envolve um binômio instrutor e aprendiz e uma relação instrução e aprendizagem:

- O que treinar;
- Quem treinar;
- Quando;
- Onde;
- Como treinar;

O treinamento pode assumir uma variedade de configurações nas organizações, indo desde um modelo extremamente centralizado no órgão de *staff* até um modelo extremamente descentralizado nos órgãos de linha. Essas duas situações devem ser entendidas como extremos de uma continuação. Obviamente, estes dois tipos de extremos não são satisfatórios. Para que realmente haja responsabilidade de linha e função de *staff* no treinamento, a situação preferida seria a do modelo equilibrado em que o órgão de linha assume a responsabilidade do treinamento e obtém a assessoria especializada do órgão de *staff* na forma de levantamento e de programação de treinamento.

O levantamento das necessidade representa um diagnóstico dos problemas de treinamento e pode ser feito em três diferentes níveis de análise:

- No nível organizacional;
- Recursos humanos existentes: o sistema de treinamento;
- Nível das operações e tarefas que devem ser realizadas;

O Sistema Organizacional procura verificar qual é o comportamento da organização, como se efetua seu crescimento, a que se deve seu crescimento, como o ambiente social e físico estão relacionados com seu crescimento, qual seu "clima" e sua "imagem", como a organização planeja seus produtos e serviços, qual a importância do treinamento, etc.

A análise organizacional não só envolve um estudo de toda a empresa e seus objetivos, recursos, a distribuição destes recursos para consecução dos objetivos, como também o ambiente socioeconômico e tecnológico no qual a organização está colocada. Essa análise ajuda a responder à questão sobre o que deve ser ensinado em termos de um plano amplo, e estabelece a filosofia de treinamento para toda a empresa.

Na utilização dessa análise, para fins de treinamento, deve-se ter em vista os objetivos da empresa a curto e longo prazo. Os objetivos a longo prazo devem ser primeiramente analisados de forma global e a seguir as metas específicas para as diversas direções, departamentos e seções da empresa. Os objetivos a curto prazo devem ser estudados, tendendo-se, porém em vista, que são suscetíveis a mudanças radicais, em breve espaço de tempo. É um inventário das tentativas da companhia para atingir suas metas, por meio de seus recursos de produção, físico e humanos. Vários índices de eficiência poderão ser calculados de forma a determinar não só a adequação dos fluxos de trabalho, mas também as entradas e saídas do sistema total. Do ponto de vista do treinamento, a ênfase será colocada na contribuição do potencial humano para esses índices. Também será a análise da empresa como uma organização que opera num ambiente social, político e econômico determinado, ao qual ela pode influenciar em alguma medida, mas não controlá-los. A empresa, como uma organização social, envolve a interação dinâmica de seus membros, cuja observação, de fora, proporciona determinada imagem. Essa imagem, em essência, reflete a atitude de seus membros sobre vários aspectos, incluindo supervisão, produtos da companhia, metas e objetivos. Principalmente, a atitude em relação ao desenvolvimento de pessoal determinará, em grande escala, o sucesso do programa de treinamento.

No nível organizacional, ocorre muita dificuldade não só na identificação das necessidades de treinamento, como também na definição dos objetivos de treinamento. Partindo da premissa de que o treinamento é uma resposta estruturada para uma necessidade de conhecimento,

habilidades ou atitudes, o sucesso de seu programa dependerá sempre da propriedade com que a necessidade a ser satisfeita tenha sido identificada adequadamente.

Como um sistema aberto, o sistema de treinamento não se mantém isolado do contexto organizacional que o envolve e dos objetivos empresariais que lhe definem a direção. Assim, os objetivos de treinamento interagem profundamente com a cultura organizacional. O treinamento é, portanto, feito sob-medida, de acordo com as necessidades da organização. À medida que a organização cresce, suas necessidades mudam, e o treinamento deverá atender as novas necessidades. Assim, as necessidades de treinamento precisam ser periodicamente levantadas, determinadas, pesquisadas, para com base nelas, estabelecer os programas adequados a satisfazê-las convenientemente.

O treinamento no local de trabalho pode ser ministrado tanto a empregados como a superiores, por meio de funcionários, supervisores ou especialistas. Não requer acomodações ou equipamentos especiais e constitui provavelmente a forma mais comum de transmitir os ensinamentos necessários aos empregados. Encontra grande acolhida principalmente em razão de sua praticabilidade, pois o empregado aprende enquanto trabalha e dificilmente uma empresa de pequeno e médio portes considera possível investir em treinamento, a não ser dessa maneira. Além disso, esse procedimento encontra suporte nas próprias leis de aprendizagem, uma vez que o problema de transferência de aprendizagem inexistente nessa situação.

O treinamento no trabalho apresenta várias modalidades:

- Rodízio de cargos;
- Treinamento em tarefas;
- Enriquecimento do cargo e etc;

A etapa final do processo de treinamento é a avaliação dos resultados obtidos. Um dos problemas mais sérios relacionados com qualquer programa de treinamento refere-se à avaliação de sua eficiência. A avaliação dos resultados do treinamento visa a obtenção de interação do sistema e pode ser feita no nível organizacional dos recursos humanos ou no nível das tarefas e operações. A avaliação deve considerar dois aspectos principais:

1. Determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados; e,

2. Verificar se os resultados do treinamento apresentam relações com a consecução das metas da empresa.

CONCLUSÃO DO 1º. CAPÍTULO

Em síntese, o treinamento tem como finalidade a habilidade, eficiência e rapidez.

O treinamento é capaz de dar melhores condições para que os empregados se capacitem, desenvolvendo a capacidade de intervir na organização e no processo produtivo.

Cabe à empresa estabelecer metas e alcançar objetivos, visando corrigir as deficiências de desempenho das funções, transformando-os em programas de treinamento e orientação.

Um programa pré estabelecido, visa rápida adaptação do indivíduo ao trabalho.

Portanto, o treinamento é feito de acordo com as necessidades da empresa. O treinamento pode ser ministrado do início ao fim da estrutura hierárquica.

Há diferentes métodos de treinamento, como:

- Estudos de caso;
- Rodízio de cargos;
- Palestras;
- Cursos etc.

Enfim, a organização envolve o desempenho, dinâmica e estrutura física que comporta um sistema de treinamento, sabendo então quais suas necessidades reais para sanar deficiências e sucesso no aperfeiçoamento, implementação e avaliação dos resultados do citado programa.

ESTILOS DE APRENDIZAGEM

O treinamento auxilia a pessoa, para que possa alcançar seus objetivos com maior eficiência. Hoje, as empresas investem bastante em treinamentos em grupo, para resultados cada vez melhores. Durante o treinamento, é preciso haver motivação, para não gerar insatisfações. A insatisfação é uma grande causadora de problemas: podendo ser uma insatisfação pessoal ou em grupo. Será um bom treinamento quando houver necessidade de aprender. Durante o processo de treinamento, há várias resistências à mudança. À medida que as críticas, ameaças e resistências diminuem, o ambiente se tornará mais agradável. É preciso que o indivíduo sinta-se satisfeito e útil no grupo. As pessoas que participam do treinamento em grupo já sabem quais os comportamentos que funcionam e quais não funcionam. Num sistema de treinamento operativo, deve-se treinar o indivíduo, oferecer cursos para aperfeiçoar mais suas habilidades. Existem planilhas especificando o que deve ser feito passo a passo.

Ainda que os princípios da aprendizagem sejam aplicáveis ao treinamento, é necessário estar ciente de como são eles utilizados na empresa. Na área operativa existem, pelo menos, quatro processos, sendo o mais comum o treinamento em serviço:

- Treinamento em serviço;
- Escala vestibular;
- Aprendizado;
- Cursos especiais;

Há diferentes tipos, técnicas e métodos de treinamento. Os mais citados são:

- Palestras;
- Filmes;
- Slides;
- Jogos de empresas;
- Treinamento da sensibilidade;
- Task-model;
- Estudo de caso;
- Aula, e etc.

O treinamento da sensibilidade surgiu com a modalidade de treinamento em grupo e não individualmente. Os indivíduos a serem treinados são estimulados a pensar nos seus sentimentos, expressões e etc. Nesse treinamento, é comum reunir o grupo para integrar a todos num mesmo momento, minimizando as diferenças entre todos. O treinador tem como objetivo, neste treinamento, identificar os problemas das pessoas, e seus desejos. Um jogo como o de futebol pode ser uma boa forma de reunir as pessoas, eles se organizam para formar um time, analisam quais as qualidades de cada um. Isso forma uma conscientização de que, unidos, eles podem tomar decisões e resolver problemas.

Instruções programadas são a aplicação da aprendizagem às tarefas de treinamento. O treinamento traz velocidade para desenvolver as funções e a aprendizagem torna mais eficiente o indivíduo. Este programa estuda também o comportamento e reações. Na

aprendizagem motora, o esquecimento ocorre menos depressa que na verbal, e quando ele ocorre, não é difícil, na maioria dos casos, uma recuperação bastante rápida.

O task-model (modelo de tarefa) é uma atividade de grupo que visa o treinamento, elaboração de tarefas pré estabelecidas. Já o estudo de caso é um determinado caso que é entregue aos funcionários para que eles possam estudá-lo e propor uma solução para a empresa.

A aula seria o professor passando os conhecimentos que sabe através da lousa e os iniciantes copiando em uma folha e tirando as dúvidas sobre o determinado assunto que o professor está passando.

Sendo o treinamento a aprendizagem das atitudes e atividades através das quais o indivíduo obtém novas capacidades ou aperfeiçoa as que já possui, e que no mundo industrializado, impera o lugar comum: “tempo é dinheiro”, explica-se a preocupação de procurar ensinar tarefas no menor prazo possível, sem prejuízo do desejável grau de perfeição.

Toda aprendizagem consiste na aquisição de novos hábitos úteis, inclusive, muitas vezes, de novas atitudes habituais. Depende muito do professor/instrutor/mestre, em resumo, da acertada escolha dos homens encarregados de dirigir, ensinar e controlar. Muitas vezes, um enorme discurso poderia ser resumido em um só exemplo, sendo o suficiente para entender. Um lema bastante antigo e conhecido para melhor entender a frase anterior é: “Ensinar a fazer, Fazendo”. O importante é observar, porém, que é útil unir ao exemplo, breves e precisas instruções verbais.

Uma grande recomendação, tanto para quem está aprendendo, como para quem está ensinando, é agir corajosamente e adotar atitudes ousadas. Hoje em dia, muitos têm a preocupação de mudar de hábitos, por medo de perder o emprego, ou outros receios, como o de ser considerado incapaz de aprender.

Para um treinamento realmente eficaz, é aconselhado a sucessão das seguintes fase:

- Noção do que se tem de fazer, globalmente;
- Tentativas práticas da tarefa, com preocupação de maior rendimento, sem demasiada exigência, porém, de perfeição;
- Prática com preocupação conjunta de rendimento quantitativo e de perfeição;

Outras precauções, ditadas pela experiência, são as seguintes:

- Evitar, na medida do possível, que a pessoa se exercite inteiramente sozinha (não há o desejável estímulo) ;
- Nunca comparar o desempenho de um principiante com o de um trabalhador experimentado;
- Estabelecer números de perfeição e velocidade que possam razoavelmente ser atingidos;
- Distribuir sabiamente os períodos de prática, e dosá-los de modo a evitar monotonia e cansaço contraproducentes;
- Conferir cuidadosamente os progressos alcançados;
- Recorrer a incentivos eficazes;
- Sempre supervisionar o treinamento (quando este não é vigiado, invariavelmente rende muito menos);

Os psicólogos têm discutido amplamente o que representa a personalidade humana e sobre qual é o fator que se considera mais importante em sua constituição: o fator hereditariedade, ou fator ambiental(aprendizagem), isto é, a bagagem genética com que nascemos, ou tudo o que aprendemos e incorporamos do ambiente a essa bagagem no decorrer de nossas vidas.

Do ponto de vista psicológico, o ser humano inicia sua vida com determinadas características mentais hereditárias(instintos e impulsos biológicos, que são transmitidas geneticamente. Essas características, ao longo da vida vão sendo progressivamente controladas e modificadas com as experiências aprendidas, de forma que sua personalidade vai se completando e desenvolvendo-se de maneira contínua e gradativa.

Os meios pelos quais as necessidades primárias(fisiológicas e instintivas) são satisfeitas, na grande maioria das vezes são aprendidos e incorporados ao comportamento cotidiano. Geralmente é aprendida a maneira pela qual o indivíduo se ajusta a suas frustrações e resolve seus conflitos. Interesses, atitudes, motivações e expectativas são fortemente afetados pela aprendizagem.

A mudança comportamental representa a incorporação no comportamento de algo que é aprendido e desejado pela pessoa.

O reforço da prática do exercício repetido melhora o comportamento e o torna mais eficaz e eficiente. Mas, se essas coisas não forem praticadas no cotidiano, ocorre o esquecimento. O esquecimento cancela a aprendizagem, e é um conceito intimamente relacionado com prática, reforço, retenção, esquecimento.

O reforço, por meio de recompensa(estímulo positivo), ou de punição(estímulo negativo), também é importante na aprendizagem. A aprendizagem obedece à lei do efeito, a pessoa tende a manter um comportamento que ela percebe ser recompensador, ou que produz algum efeito, e tende a descontinuar um comportamento que não lhe traz recompensa alguma. Graças à lei do efeito, a pessoa tende a repetir o comportamento que produz resultados, ou efeitos positivos, e a eliminar o comportamento não correspondente às expectativas. Se um comportamento não é satisfatório, a pessoa certamente o substituirá por outro. A recompensa afeta a aprendizagem, reforçando-a positivamente. Uma recompensa obtida imediatamente parece produzir aprendizagem mais rápida do que uma recompensa retardatória ou demorada no tempo.

Para aprender e manter o novo comportamento, a pessoa precisa perceber alguma recompensa imediata e constante. A aprendizagem obedece à lei do estímulo: os estímulos, os incentivos, ou recompensas, são importantes na aprendizagem. Geralmente, os estímulos repetidos tendem a desenvolver padrões estáveis de comportamento, enquanto estímulos não freqüentes ou raros, tendem a ser respondidos com maior variação. A recompensa estimula a aprendizagem. Se a recompensa é grande, a aprendizagem tende a ser mais rápida e efetiva, mas se a recompensa é pequena, ela não consegue atrair e reter a atenção da pessoa. Para aprender, a pessoa precisa perceber que o novo comportamento será altamente recompensador. Por outro lado, é necessário que aquilo que foi aprendido seja cobrado repetidamente.

A aprendizagem obedece à lei da intensidade. A intensidade dos exercícios e das práticas determina a aprendizagem. Se os exercícios, treinos e práticas forem intensos, a aprendizagem tende ser mais rápida e efetiva. Mas, se a intensidade da prática for pequena, ou se a aprendizagem for muito superficial e rápida, a pessoa não conseguirá reter aquilo que aprendeu. A lei das freqüência das práticas e exercícios tende a servir de reforço para a aprendizagem. Para aprender, a pessoa precisa reter o novo comportamento por meio de seu exercício freqüente. Se algo foi aprendido e nunca mais exercitado ou lembrado, ocorrerá o

esquecimento. Para haver retenção, é necessário que haja freqüência nas práticas e exercícios.

A aprendizagem obedece à lei do tempo. Se as práticas e os exercícios não são freqüentes, a aprendizagem cede lugar ao esquecimento. O espaço de tempo entre a aprendizagem e o desempenho é muito importante. Para conseguir manter o novo comportamento, a pessoa precisa exercitá-lo com freqüência e constância, para haver coerência entre o aprendido e o efetivo desempenho.

Existe ainda a lei do descongelamento. Quase sempre aprender algo novo significa esquecer algo velho. Sempre ocorre alguma dificuldade de desaprender velhos padrões de comportamento que deverão ser substituídos, e que conflitam com novos padrões.

São necessárias três condições que deverão ser aliadas a recompensas maiores, para levar a pessoa a desaprender coisas velhas e a adquirir novas. Descongelar experiências e hábitos antigos significa desaprendê-los para se poder substituí-los por novas experiências e novos hábitos.

A aprendizagem obedece à lei da complexidade crescente, que é afetada pelo esforço exigido para produzir a resposta. Algumas respostas são mais difíceis e complexas do que outras. Se uma pessoa deve aprender tarefas complexas, o processo de aprendizagem deve começar pelos aspectos mais simples, mais imediatos e concretos. Da simplicidade para a complexidade, do imediato para o mediato, e do concreto para o abstrato, estes são os caminhos. Se todas as coisas forem devidamente consideradas, a aprendizagem ocorrerá melhor e mais efetivamente: produzir efeito, estimular com recompensa imediata, intensificar as práticas e torná-la freqüentes e constantes para garantir a efetividade daquilo que foi aprendido, descongelar velhos paradigmas e padrões de comportamento, bem como levar em conta o caráter de complexidade crescente do material a ser aprendido. Seja em programa de mudança comportamental, individual, ou de mudança organizacional, esses aspectos são fundamentais, se realmente se deseja mudar alguma coisa. Devemos seguir alguns princípios básicos de aprendizagem como a pessoa acompanhar os resultados de seu desempenho para poder avaliá-los, pois se aprende melhor quando se está motivado a aprender. A aprendizagem é profundamente influenciada pela recompensa e punição. A distribuição dos períodos de aprendizagem deve considerar a fadiga e os períodos adequados para a assimilação do material aprendido. O exercício e a prática são indispensáveis para a aprendizagem e a retenção de habilidades. A aprendizagem depende da aptidão e das capacidades de cada pessoa.

Fadiga e monotonia são os dois maiores inimigos da aprendizagem. A fadiga resulta geralmente quando a aprendizagem requer esforço físico ou mental prolongado e sem pausas para descanso. A monotonia resulta geralmente de sessões mal preparadas ou muito extensas, ainda que interessantes. A programação do treinamento deve reduzir a fadiga e a monotonia a um mínimo.

O volume de treinamento deve ser programado de acordo com os diferentes tipos de treinamento. Também o tempo entre as sessões, quando muito longo, aumenta as probabilidades de esquecimento e portanto, aumenta o tempo necessário à adequada aprendizagem. O intervalo de tempo entre as sessões deve ser suficiente para descanso do corpo e da mente. Os períodos de descanso durante o treinamento são importantes. Na aprendizagem de habilidades físicas, eles propiciam o relaxamento dos músculos e dos nervos. Na aprendizagem de material complicado que exige atenção concentrada, os intervalos de descanso removem as tensões que bloqueiam mentalmente a aprendizagem. Para materiais complexos, especialmente aqueles que envolvem aprendizagem de idéias e de princípios e, o melhor procedimento é utilizar períodos relativamente longos de aprendizagem (uma e meia à três horas), seguidas por pequenas sessões de treinamento espaçadas por alguns dias ou semanas. A aprendizagem de habilidades físicas difíceis parece ser facilitada por curtas

sessões de treinamento espaçadas por algumas horas ou dias seguidos por uma longa sessão de treinamento.

Do ponto de vista do aprendiz, existem três fatores que determinam seu progresso na aprendizagem:

- A quantidade;
- A familiaridade;
- A significância do material à aprender;

Tempo suficiente deve ser destinado à aprendizagem de determinada quantidade de material. Pode-se determiná-lo por meio da verificação da curva da aprendizagem de diversas outras pessoas e utilizar experiências como guia. A aprendizagem é aumentada quando o aprendiz está familiarizado com o material e ainda quando o material tem certo significado para ele. Assim, a satisfação específica de aprendizagem dos novos empregados que iniciam na empresa, ou no aumento consciente das habilidades dos empregados já experimentados, a relação integral superior - subordinado na empresa está tão dirigida ao contínuo desenvolvimento das habilidades individuais que no final, ambos, o homem e a empresa, são beneficiados. Alguns empregados preferem e ajustam-se a trabalhos repetitivos e cíclicos, enquanto outros têm capacidade para tarefas mais complicadas. A vasta maioria dos empregados, porém, pode aplicar-se a trabalhos mais amplos. O "cargo integral", pode ser grande ou pequeno, mas deve-se orientar para o homem no sentido da plena utilização de seus talentos. Muitos empregados são geralmente capazes de muito mais do que se exige deles.

O treinamento pressupõe sempre o binômio: instrutor X aprendiz. Os aprendizes são pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da organização que necessitam aprender, ou eventualmente melhorar seus conhecimentos, de maneira organizada. Assim, os aprendizes poderão ser auxiliares, chefes ou gerentes, bem como os instrutores também poderão ser auxiliares, chefes ou gerentes da organização, ou ainda o encarregado ou gerente de treinamento. Além disso o treinamento pressupõe uma relação de instrução X aprendizagem. Instrução é o ensino organizado de certa tarefa ou atividade. A aprendizagem é a incorporação daquilo que foi instruído ao comportamento do indivíduo. Portanto, aprender é modificar o comportamento em direção aquilo que foi instruído.

Vale assinalar que nem sempre é necessário que superiores e subordinados de uma organização tenham estilos semelhantes. As pessoas não precisam ter personalidade iguais para serem compatíveis. O que é necessário é que compartilhem as percepções dos seus papéis e tenham objetivos e metas comuns. Muitas vezes é melhor para um gerente contratar subordinados-chaves, que o compensem em áreas onde tem deficiências do que cercar-se de auxiliares que sejam todos iguais. Existem hoje grandes companhias que criaram problemas para si mesmas através de um processo de teste e de seleção que exclui as personalidades em desacordo com a norma estabelecida. Habitualmente o processo consiste em medir os valores e estilos de alta direção e depois selecionar pessoas novas que sejam compatíveis com esses padrões. A idéia é que, se estas pessoas chegaram ao vértice, seus valores e estilos devem ser os valores e estilos certos para se alcançar sucesso na organização. Quando tais normas se tornam parte do processo de seleção de pessoal, a organização está dizendo que há um estilo melhor que os outros, pelo menos para a organização em questão.

Uma das razões porque se difundiu a prática de contratar tipos "iguais", é que isso permitia uma organização mais harmoniosa. Por exemplo, se tivermos o mesmo sistema de valores e gostarmos de comportar-nos de maneira semelhante, teremos sucesso? Sim, porque tenderemos a sermos compatíveis uns com os outros. Provavelmente não haverá muitos conflitos ou confrontos. Aparentemente, este tipo de seleção é muito positivo. Entretanto, observamos que ele pode levar a uma perpetuação organizacional ou administrativa endógena, que tende a sufocar toda criatividade e inovação. A nosso ver, para serem eficazes a longo

prazo, as organizações necessitam de um diálogo aberto onde haja uma certa medida de conflito, de confrontação e de diferença de pontos de vista para estimular novas idéias e padrões de comportamento, de modo que as organizações não percam sua capacidade de ajustar-se à competição externa. Organizações que tiveram esses problemas foram quase obrigadas a suspender a política anterior de só promover pessoal interno e tiveram que admitir pessoa-chave de fora para estimular um diálogo aberto. O que muitas vezes se necessita nas organizações é maior ênfase na formação de equipes, em que sejam admitidas pessoas que complementem o estilo do gerente, em vez de repeti-lo. Por exemplo, Henry Ford, que era considerado um líder paternalista, colocava em posições chave da empresa homens que o complementassem, e não que reproduzissem o seu estilo.

Um deles, Henry Bennett, agia como o homem de machado na mão, cortando todos os galhos secos da organização (tarefa alta).

Outro subordinado tinha função de confidente de Ford (relacionamento alto). Embora tais estilos diferissem consideravelmente entre si, o sucesso de Ford durante este período estava baseada na compatibilidade de expectativas. Cada qual compreendia o papel do outro e se dedicava os objetivos comuns. " É quase sempre mais fácil mudar o ambiente de trabalho de um homem que mudar sua personalidade ou modo de relacionar-se com os outros".

CONCLUSÃO CAPÍTULO 2° - Estilos de Aprendizagem

Podemos concluir que a aprendizagem depende de vários fatores para que haja resultados positivos para a organização.

Desde os funcionários, diretores, até ao presidente da organização. Isso é adquirido no dia-a-dia com a construção da experiência através das informações, senso crítico e comum, motivação, sensibilidade, treinamento e outros, para que sejam desenvolvidas novas capacidades e aperfeiçoamento e que haja estímulos para que dentro da organização crie-se especializações de setores, a fim de que os resultados sejam atingidos e superados os obstáculos.

Todos os aspectos devem ser devidamente utilizados com a colaboração dos funcionários flexíveis a mudanças. Sendo assim, os Estilos de Aprendizagem podem auxiliar no sucesso da organização, se forem bem utilizados e da forma adequada.

MOTIVAÇÃO E RESISTÊNCIA À MUDANÇA

A empresa não pode nem deve entender o treinamento como uma série de cursos, palestras, etc., mas sim, como atividade integrada com outros órgãos e demais áreas da empresa, para que com isso se possa contribuir para uma melhor capacidade dos empregados, aumentando o moral, eficiência e melhoria do ambiente de trabalho.

O profissional de Treinamento de Pessoal não deve enxergar o treinamento somente como modo de resolução de problemas, mas deve ser flexível, para não deixar a empresa em situação conflituosa. Para isso, a empresa precisa reconhecer quem tem que dar incentivos aos funcionários, fazendo-os entender que o treinamento não só os beneficiará, mas servirá também para seu crescimento, e crescimento da empresa, assegurando assim seu trabalho.

O treinamento deve estar voltado para o homem, tanto para sua capacitação, aspirações, motivações como também para sua adaptação ao ambiente de trabalho, mas nunca se

esquecendo dos objetivos centrais da empresa. Para atendermos aos objetivos e necessidades, presentes e também futuras da empresa, o treinamento deve ser entendido como um processo pelo qual os empregados recebem habilidades e conhecimentos a fim de melhor desempenharem suas funções. Uma vez que foram atingidos os objetivos da empresa o treinamento buscará atender o desenvolvimento tecnológico.

Uma grande preocupação do treinamento é o atendimento aos objetivos das pessoas, mesmo que não seja competência do treinamento. É muito comum pensarmos que basta motivar as pessoas para que elas produzam melhor, mas não é bem assim. Treinamento e motivação devem ser empregados como dispositivos, fazendo com que os empregados alcancem seus objetivos e metas e assim se realizando profissionalmente.

O treinamento é muito importante para todo tipo de organização, tanto as maiores quanto as menores, não sendo o tamanho da empresa que justifica ou não a precisão do treinamento, e sim, a natureza das atividades nelas desenvolvidas. Por ser uma função de pessoal, passa a ser responsabilidade do supervisor (não que todo chefe tem que ser um especialista em treinamento, mas o supervisor precisa conhecer aspectos básicos desta técnica aplicada, tendo o dever de saber da necessidade de treinamento de seu setor, estabelecer planos, etc). Sendo assim, o supervisor acompanha o andamento dos trabalhos, apura resultados finais, e após a apuração dos resultados, o chefe terá tido a oportunidade de constatar novas necessidades de treinamento e estabelecer novos planos para serem cumpridos.

O profissional de treinamento que se preocupa apenas em empregá-lo para solução de problemas, tem seu emprego garantido por 1 ou 2 anos, enquanto aquele que tem suas vistas voltadas para as necessidades futuras, terá seu emprego garantido por mais 5 ou 6 anos. Existem problemas nas empresas que a princípio evidenciam a necessidade de treinamento como as queixas e reclamações dos clientes, o alto índice de acidentes, as más relações humanas, a carência de mão-de-obra no mercado, a falta de motivação e o baixo moral dos empregados, etc. Compete aos profissionais da área efetuar um minucioso levantamento para as causas desses problemas.

Conhecemos muito poucas áreas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal capazes de penetrar no cotidiano de uma empresa, tentando fazê-la ver o "seu estado de saúde" interno. Devemos saber que a empresa é um organismo sistêmico cujos compartimentos internos agem e reagem entre si e que uma organização "não saudável" não absorve satisfatoriamente o potencial humano recém-contratado ou treinado. Teoricamente, o indivíduo que participa de treinamento deve possuir uma discrepância no desempenho. Essa discrepância é o desvio entre o desempenho real e o desejado. Nem sempre os indivíduos que participam dos programas de treinamento sabem exatamente as razões pelas quais foram indicados, pois eles só se dispõem a participar ativamente dos programas, se no decorrer dos trabalhos houver algum tipo de identificação com o conteúdo ou com os procedimentos desenvolvidos. As reações dos treinandos são muito importantes, pois assim se sabe se estão gostando do programa, e como reagem ao treinamento, formando opiniões sobre o instrutor, o método de apresentação, etc... O objetivo do nível de reação é melhorar o treinamento para que os indivíduos não se sintam entediados. Para saber se o resultado do treinamento está de acordo com os objetivos da empresa, deve-se orientar o treinando a colocar em prática o que aprendeu.

Notar também se o comportamento dos treinando modificou com o treinamento. Se houver falhas no procedimento, deve-se conversar com os treinandos, estimulando-os e fazendo-os corrigir os próprios erros, para que se sintam importantes para a empresa, passando-lhes a credibilidade de que eles podem e devem participar ativamente nos problemas da empresa. Mas quando tudo correr de acordo com metas estabelecidas, deve-se elogiá-los pelo seu desempenho para que eles se sintam motivados a fazer as coisas com eficiência. Uma empresa que tiver um aperfeiçoamento de pessoal terá resultados muito positivos.

A necessidade de se avaliar ou mensurar qualquer atividade acompanha o homem em toda a sua existência, dada a sua natureza de almejar maior recompensa por seu esforço. E a aprendizagem de resolução de problemas é o tipo mais complexo, pois quando um aprendiz resolve um problema da empresa, ele passa a sentir que está em pleno domínio da situação. O indivíduo adquire uma capacidade de conhecimento, de tal forma que, quando ocorrer outra situação semelhante, a solução será quase imediata, pois ele já aprendeu com a situação anterior. A técnica mais eficiente para o ensino de resoluções de problemas é aquela que permite ao aprendiz realizar uma etapa de cada vez, através das ajudas e orientações fornecidas a ele através dos treinamentos. A maneira mais correta de ensinar a resolver problemas é deixá-lo encontrar a solução. Devemos permitir que resolva o maior número de problemas, e não que fale ou escreva sobre o assunto. Se o objetivo é capacitá-lo na montagem de uma peça, por exemplo, deverá montar peças e não falar sobre elas. Indicamos como técnicas para este tipo de aprendizagem: estudo de caso, jogos, simulações, exercícios e pesquisa.

Devem ser considerados outros fatores, em função das necessidades e realidades de cada empresa, num dado momento. As pessoas a serem treinadas deve ser consideradas sob dois ângulos diferentes: os quantitativos e o qualitativos. Visto pelo lado quantitativo, as pessoas a serem treinadas podem variar em número de treinandos, e esse número é muito importante para a escolha da técnica a ser utilizada. Se são poucas pessoas, a técnica a ser aplicada pode ser individual e assim teremos que saber e selecionar, entre as técnicas individuais, a mais adequada à situação. Se o número de pessoas a treinar for maior, podemos utilizar as técnicas grupais. A técnica de exposição é muito comum, mas não tão eficiente. Neste caso, de muitas pessoas, pode-se utilizar das dinâmicas de grupo e os “métodos do caso” e “jogos” serão muito úteis nas resoluções de problemas.

Reverendo o lado qualitativo, precisamos conhecer as características dos treinandos, como: grau de escolaridade, nível social, experiências em treinamentos anteriores, relacionamento com as pessoas com que trabalha, etc. Para os novos, que nunca foram treinados, é importante que se utilize as técnicas menos participativas, a fim que se integrem e percarn as inibições e vão progredindo para a participação mais ativa. Apesar das aplicações de técnicas, a participação dos instrutores é muito importante, pois de nada adianta todas as informações possíveis sobre os participantes, os objetivos, se não tivermos instrutores competentes. Estes precisam ter conhecimento detalhado sobre o assunto abordado e habilidade sobre as técnicas que utilizarão.

Devemos também facilitar o contato da empresa com os funcionários, sejam eles novatos ou não, fazendo-os integrarem-se à a empresa, informá-los, etc. O que se entende, é que a pessoa psicológica está dentro da pessoa física, e que cada pessoa é autônoma, livre e separada. Mas é aí que está erro, pois o indivíduo age, e a pessoa psicológica só existe no intercâmbio constante com outras pessoas. Cada grupo social é muito mais que uma simples soma de seus componentes. Para o antigo funcionário, a empresa é vista como uma realidade subjetiva e objetiva, pois esta exerce coerção sobre ele. Já para o novo funcionário, a empresa tem a princípio uma realidade objetiva, ela pode vir a afetá-lo, mas muita coisa nela ainda não faz sentido. Vendo por esse lado, essa integração seria o processo mediante o qual esses indivíduos interiorizam a realidade objetiva representada pela empresa, transformando-a em parte de sua própria identidade e transformando-se em parte daquela realidade. O maior objetivo da empresa é fazer com que os funcionários se sintam à vontade dentro da empresa, sentindo-se parte da empresa. Muitas empresas costumam juntar os novos empregados, fazendo a apresentação do seu local de trabalho, esclarecendo possíveis dúvidas que possam surgir. Algumas empresas vêem o programa de integração em duas partes, sendo a primeira, a integração do novo funcionário na empresa, e o segundo, o programa de interação do novo funcionário no trabalho.

Várias empresas utilizam muitos recursos de apoio que ajudam a motivação:

- Álbuns e flip-charts: são informações transmitidas nos programas de interação. Justifica-se o nome, por se montar um álbum seriado ou uma série de transparências, nos quais se apresenta a seqüência de benefícios. Esse recurso não dispensa a apresentação verbal, mas a torna mais homogênea, organizada e acessível para a audiência;

- Filmes: são mais envolventes, interessantes e motivadores, ajudando muitas vezes a se montar e contar a história da empresa, mostrando suas atividades, instalações, produtos, clientes, etc.

- Manuais de integração: nada mais são que materiais impressos para distribuição aos funcionários. São informações usadas como fonte de consulta; seu conteúdo pode vir como um texto comum, histórias em quadrinhos, versos, brindes, etc.

Deve ser dada atenção às impressões dos supervisores do treinamento e a falta de auto-realização das pessoas a serem treinadas. O objetivo de todo esse esforço é fazer emergir uma série de claras necessidades de treinamento, através das quais se pode realmente trabalhar. Isto precisa ser descrito muito mais em termos de comportamento do que de atitudes, e nada mais é que treinar as pessoas de maneira a que você possa ver a diferença naquilo que fazem, ao invés de tentar modificar atitudes.

A mudança de comportamento é a medida mais desejável da efetividade do treinamento. Ela pode ser observada em áreas como, por exemplo, uma cabeça mais aberta aos problemas, melhor manejo de técnicas motivacionais e melhor prevenção de problemas. Se as mudanças de comportamento são difíceis de serem detectadas, ou estabelecidas, deve ser desenvolvidas maneiras para medir o aumento do conhecimento. Caminhos comuns para chegar a isso são os testes de múltiplas escolhas que parecem ser aceitáveis no treinamento. Mas o princípio geral é de que ninguém aceita que alguém de fora possa conhecer melhor sua área, a ponto de ensinar a todos como fazer determinado serviço. Assim o treinamento aparece como um intruso. E na medida em que ganha credibilidade dentro da organização, passa a ser visto como um concorrente, uma ameaça ao poder de cada um. Seria ingênuo acreditar que as pessoas trabalham sem terem expectativas de crescimento pessoal e profissional.

O treinamento deve ser objeto de aperfeiçoamento, e não se deve ficar surpreso se enfrentar problemas de resistência, os quais fatalmente surgirão.

Motivação sem conhecimento dos resultados propostos é energia sem direção. O principal método utilizado para investigar a motivação de realização tem sido pedir aos indivíduos que realizem tarefas com instruções, objetivando despertar a motivação de realização, esclarecendo que o desempenho destas tarefas mede a inteligência ou a capacidade de liderança. Em geral, as pessoas com alta motivação de realização tendiam a aumentar a produtividade. Um indivíduo pode passar pela seleção e sofrer a ação do treinamento, mas falta ainda uma das fases mais importantes: a ação do comportamento.

Em uma sociedade de produção em massa, o empreendimento de motivar as pessoas a trabalhar não constitui uma tarefa fácil e auferir pouco senso de realização e criatividade. É preciso, de início, diferenciar necessidades, incentivo e motivação. As necessidades são os desejos sentidos pelo indivíduo. Os incentivos são os objetivos ou os comportamentos que satisfazem as necessidades. A motivação humana tem muitas facetas. A denominação e a enumeração dos motivos humanos são quase uma tarefa sem fim, porque elas podem decorrer do comportamento observado. O conhecimento dos sistemas de valor dos empregados é de grande utilidade à administração no tocante à elaboração de programas de pessoal. Foi realizada uma pesquisa numa empresa para descobrir as características motivacionais mais importantes pelos funcionários, e foi constatado o seguinte: em primeiro lugar: maior oportunidade de progresso; em segundo lugar: melhor oportunidade de instrução e auto-aperfeiçoamento; em terceiro lugar: maior oportunidade para ver os resultados concretos do seu trabalho; em quarto lugar: aumento de responsabilidade; em quinto lugar: maior prestígio dentro da empresa. Muitas empresas têm adotado a filosofia de elevar o moral do empregado, proporcionando condições boas de trabalho, benefícios adicionais, serviços para empregados, salários elevados e uma supervisão justa. Se a administração é boa para os empregados eles trabalharão eficientemente por lealdade e gratidão.

A competição é a motivação utilizada com o aumento de salários, promoções etc. Mas existem efeitos indesejáveis como: nem todos estão igualmente interessados em progresso. Algumas pessoas são altamente ambiciosas e motivadas para a competição, mas outras procuram evitar situações deste tipo. Às vezes, a excessiva competição pode destruir uma organização inteira. Diz Leonard R. Sayles, que estudou a motivação no trabalho nos aspectos acima, que um dos problemas centrais de qualquer organização é o de motivar seus membros a trabalharem para os objetivos totais da organização. A competição tem limitada eficácia como recurso para motivar a realização de tarefas se há poucas oportunidades de promoção ou a antiguidade prevalece.

A busca de segurança é um motivo básico do comportamento. Quando a maioria das pessoas encontra alguma ameaça ao seu bem-estar, faz o que for necessário para evitar o dissabor. A ameaça pode surgir. É certo que a busca de segurança varia de um momento a outro, e de pessoa para pessoa. Em uma pesquisa feita nos EUA, a motivação para o trabalho eleva-se dos 13 a 19 anos e atinge um ponto alto no início dos vinte. Depois disso, acredita-se haver um declínio, primeiramente considerado precipitado e depois mais gradual. Sendo assim, pode-se ver que as pessoas passam a se dedicar mais ao seu trabalho, interessando-se mais pela realização profissional logo após ingressarem nas empresas. O interesse pelas pessoas e o seu desejo de conviver com outros eleva-se até aos 20 anos.

Outro aspecto muito importante é a descrição completa à pessoa sobre o local onde ela irá exercer suas funções, a fim de que ela se enturme com os colegas e possa aprender mais rapidamente suas funções. Outros fatores que influenciam são a iluminação, os níveis de ruído e de ventilação. O que se deve tentar explicar é que a melhor maneira de se aprender uma coisa é fazê-la. Entretanto, além de motivá-los e nunca deixar que desanimem em relação à alguma tarefa mais complicada, é colocar que para executar alguns trabalhos, precisa-se de técnica e que muitos serviços podem requerer anos de treinamento, e que à medida que nosso conhecimento cresce, haverá maior entendimento sobre o assunto e mais coisas para se aprender e juntá-las ao banco de dados em nossa memória.

Como já dissemos anteriormente, qualquer mudança que possa ocorrer na organização, quer seja de função ou controle da administração, não se faz com facilidade. Pode ocorrer insatisfação e conflitos até certo ponto violentos. Em vista disso, é importante para o psicólogo de pessoal ver os problemas e tentar achar soluções para o que podemos chamar de resistência à mudança e os fatores que podem influenciá-las.

A resistência à mudança é quase inevitável se aqueles que serão afetados não forem advertidos, e se não soubermos as razões dessa resistência. Essas pessoas podem tentar fazer uma reunião para tentar combater a mudança. Pode ser muito indesejável que muito antes da mudança, comece a se espalhar rumores que esta ocorrerá. Elas poderão interpretar essa mudança de várias maneiras, isso vai depender muito de seus motivos particulares e suas características de personalidade. A resistência pode ter sérias causas, sendo que na administração em níveis mais elevados, poderá ocorrer a resistência por se ter medo de ver ameaçada sua posição privilegiada, ou por achar que não sabe fazer outras coisas. O que todos precisam se conscientizar é que mesmo os que não são favoráveis à mudanças só podem tirar proveito e se favorecer com as idéias e aprendizados. A resistência pode predominar entre os que têm certa posição e acreditam no seu potencial dentro da organização, e essa resistência pode ser conseqüência comum, quando há uma forte pressão em favor de mudanças na companhia. Nessas ocasiões, um administrador pode tentar manter o *status*, mesmo após ter atribuído as novas funções, o que pode resultar numa ausência de mudança real no comportamento de função. Se um administrador participa da decisão de efetuar mudança e exerce influência em determinar qual será a nova atribuição da função é provável que apóie a mudança, e qualquer resistência potencial, com toda probabilidade, dissipar-se-á. Quando lhe permitem que participe, a pessoa normalmente sentirá que teve oportunidade de proteger sua posição de poder. Quando houver perda a este respeito, a

pessoa só pode presumir que ele não é muito importante para a empresa, visto não ter sido consultado sobre uma ação que lhe era de importância direta. Se uma mudança organizacional é promulgada como ação pessoal de determinado indivíduo ou como uma tentativa para conseguir fins desejados por uma administração isolada, é particularmente provável que desperte resistência. Se, por outro lado a mudança acha-se íntima e logicamente vinculada a objetivos organizacionais, de maneira a poder ser encarada por muitos como o meio mais sensato de alcançar objetivos de produtividade e ou manutenção, pode-se esperar que o apoio seja máximo. A resistência será elevada quando a mecânica da mudança ignorar os costumes e valores. Certas modificações nas prescrições de função são idealmente conseguidas, prestando-se atenção estrita a outras prescrições das funções, consultando os que podem ser consultados, fazendo a mudança a ser anunciada pelo homem a quem cumpre anunciá-las, atuando quando se supõe que ações devam ser empreendidas, e relacionando-se a mudança aos valores organizacionais existentes. A mudança deve ser considerada como legítima.

Finalmente, a mudança organizacional será mais fácil quando existir disposição para mudar, quando as pessoas estiverem preparadas a aceitarem como um fato da vida, quando as próprias prescrições de função enfatizarem uma inclinação à mudança. Sob estas circunstâncias, a resistência é difícil de encontrar justificativa e a pessoa que deseje desesperadamente combater a modificação poderá não fazê-lo, em grande parte porque sabe que os outros não acompanharão. Aqui a reestruturação organizacional é encarada como inevitável e inteiramente legítima.

As prescrições da função gerencial, na realidade, incluem uma cláusula pela qual todos os administradores devem esperar alterações importantes em suas funções, a intervalos incertos. Se for este o modelo das expectativas, será difícil a qualquer administrador específico obter grande apoio grupal para qualquer resistência quando o seu papel mudar e a oposição à reorganização provavelmente será de curta duração.

Em vista destas considerações, é evidente que efetuar uma reorganização bem sucedida, mesmo em pequena escala, não constitui empresa fácil. Obter aceitação para a nova estrutura e manter as repercussões na área da manutenção organizacional num mínimo pode ser tarefa tão difícil e demorada como estabelecer o projeto exato que deve ser instituído. Para isso, o administrador, deve passar as seguintes normas para que o empregado possa sobreviver dentro da organização:

- Maior flexibilidade a mudanças no trabalho;
- Maior agilidade para execução de tarefas;
- Melhor formação cultural;
- Comunicar-se bem, tanto com os companheiros, quanto com a gerência;
- Deve errar, para criar e conquistar seus objetivos;
- Deve ser competente e eficiente;

Um bom administrador deve ter espírito de previsão, capacidade organizacional, aptidão para o mundo, continuabilidade e estabilidade, deve ser positivo e tomar iniciativas e saber reconhecer os próprios erros. Deve-se desenvolver um ato de confiança com os empregados, para que eles administrem bem o tempo, pois ele é valioso. Dominar o comodismo e investir em si próprio, e não se esconder da realidade, enfrentando-a com coragem e determinação. Habilidade para ser um campeão no mundo dos negócios todos têm, mas poucos administradores sabem usar. A velocidade e polivalência na resolução de problemas organizacionais fazem com que o empregado sinta segurança e estabilidade. Sendo assim, ele pode perder o medo e dar sugestões e inovações para aperfeiçoar a capacidade de realização produtiva da empresa. Mas também existem vários meios de se impedir o sucesso dessa comunicação entre o funcionário e a empresa, como:

- Negatividade no dia-a-dia;
- Fazer coisas em direção ao insucesso, como frases do tipo: Não vai dar tempo;
- Indecisão na hora de resolver problemas;
- Medo de correr risco, pois quem não arrisca, não sabe se haverá ganhos ou perdas;

- Perfeccionismo em querer acertar sempre;

As 6 palavras mais importantes do administrador são: " Admito que o erro foi meu", mostrando assim a sua humildade em lidar com os funcionários;

As 5 palavras mais importantes: " Você fez um bom trabalho", elogiando sempre o funcionário para que ele se sinta motivado a realizar bem outras tarefas;

As 4 palavras mais importantes: " Qual a sua opinião?": o funcionário terá liberdade para dar sugestões ou indicar erros que podem destruir o bom funcionamento da empresa;

As 3 palavras mais importantes: " Faça o favor" : pedindo-se com humildade, fica mais fácil obter resultados;

As 2 palavras mais importantes: " Muito obrigado": isso significa que o administrador deve ter sensibilidade e saber que o funcionário é humano e não uma máquina;

A palavra mais importante: " Nós", valorizando o funcionário, sabendo que o sucesso de uma realização de tarefa depende de todos, e não apenas do administrador;

A palavra menos importante: " Eu" , porque nunca deve-se dizer sempre "Eu consegui os objetivos", e sim "Nós conseguimos ".

É preciso que os funcionários mudem, para que as coisas mudem realmente. Deve-se observar que sucesso sem luta é impossível. Para que se obtenha o sucesso de realização de tarefas, e que se aumente produtividade, os funcionários devem se dedicar sem medir esforços, isso tudo é consequência de um bom planejamento.

Sabemos que a dificuldade não está em desenvolver novas idéias, mas sim, escapar das velhas, elevando assim suas expectativas. Verificou-se que o nível de produção não é determinado pela capacidade física do empregado, mas por normas sociais que o envolvem. Quanto mais integrado socialmente no grupo de trabalho, tanto maior será a disposição de produzir.

As conclusões da experiência de Hawthorne permitem verificar que o indivíduo se apóia totalmente no grupo; em geral, os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como membros do grupo. Na experiência de Hawthorne, cada indivíduo não se sentia livre para estabelecer, por si mesmo, a sua cota de produção, pois esta era estabelecida e imposta pelo grupo. A qualquer desvio de normas grupais, o indivíduo sofria punições sociais ou morais dos colegas. Durante a experiência de Hawthorne, constatou-se que os operários que produziam muito acima ou muito abaixo da norma estabelecida perderam a afeição e o respeito dos colegas. Os trabalhadores da sala de montagem preferiram produzir menos e ganhar menos que colocar em risco a relação com os colegas de trabalho.

Cada indivíduo é uma personalidade altamente diferenciada que influi no comportamento e atitudes dos outros e é, por outro lado, bastante influenciado por aqueles com quem mantém contato. E dentro da empresa surgem as relações humanas, em razão do grande número de contatos resultante. É exatamente a compreensão dessas relações humanas que permite ao administrador melhores resultados de seus subordinados. A abordagem comportamental behaviorista é uma teoria inventada por Ross Stagner que tinha como principal preocupação a motivação dos empregados, que visava enxergar a organização como um espaço onde os indivíduos buscam satisfazer as necessidades individuais. E identificou no trabalho fatores de manutenção e fatores motivadores como influenciadores do comportamento humano. Os fatores de manutenção, para prevenir perdas de moral e eficiência, impedem sérias insatisfações e quedas de produtividade. São fatores de manutenção: relações políticas e administrativa de empresas; qualidade de supervisão técnica; salários; segurança no cargo; condições de trabalho e etc. São fatores motivadores: realização pessoal; atribuição de responsabilidade; reconhecimento no trabalho; criatividade e possibilidade de crescimento no cargo. Eis aqui algumas dicas para que um administrador consiga a motivação tão almejada para seus subordinados:

- Desenvolver ato de confiança;
- Administrar bem o tempo, pois ele é valioso;

- Dominar o comodismo;
 - Ter boa saúde física e mental;
 - Investir em si próprio;
 - Ter liberdade de expressão com o empregado;
 - Não se esconder da realidade, mas enfrentá-la;
 - Tentar passar para o subordinado de que o sucesso da organização depende dele também. Ele deve ter consciência de que precisa cultivar algumas destas habilidades abaixo:
- Velocidade;
 - Polivalência;
 - Visualização;
 - Sugestões e inovações;
 - Capacidade de realização;
 - Aperfeiçoar-se dentro da organização global da empresa;

CONCLUSÃO 3º CAPÍTULO

MOTIVAÇÃO E RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Concluimos que a empresa deve atender o treinamento não apenas como uma série de palestras, mas sim como atividade integrada com as demais áreas da empresa para assim contribuir para uma melhor capacitação dos empregados.

A motivação deve incluir além de subordinados, mas também seus superiores.

Motivação e Treinamento devem estar sempre caminhando juntos, também não importando o tamanho da empresa, pois o que mais visa o treinamento são as funções ali desempenhadas e não o número de funcionários ou tamanho da empresa.

É muito importante que o indivíduo esteja disposto a mudar e tentar colocar em prática o que foi pré-estabelecido em seu treinamento.

O treinamento deve ser objeto de aperfeiçoamento, e não deve-se surpreender se ocorrer problemas de resistência que fatalmente irá enfrentar, podendo ocorrer insatisfação, conflitos etc.

Considerando então essas resistências, é evidente que para ocorrer uma boa reestruturação e se ter aceitação para esta nova estrutura, a motivação deverá ocorrer iniciando os diretores, assim contagiando toda empresa, mostrando e colocando em prática sua dinâmica capacidade para desenvolver o conceito que lhe foi proposto pela aprendizagem para o aperfeiçoamento de suas habilidades.

CONCLUSÃO GERAL

O treinamento tem como finalidade a habilidade, eficiência e rapidez, sendo que o indivíduo deve estar disposto a receber informações.

A empresa é que estabelece metas e os objetivos a serem alcançados, visando uma rápida adaptação do indivíduo ao trabalho.

O desempenho é obtido em função da motivação de cada um, sabendo-se que a psicologia é o fator-chave, pois influencia e orienta. Ela pode oferecer sugestões para o desenvolvimento da eficácia da aprendizagem, ajudando-nos a utilizar métodos apropriados.

Podemos utilizar diversos recursos na empresa para levar os indivíduos a se sentirem estimulados como:

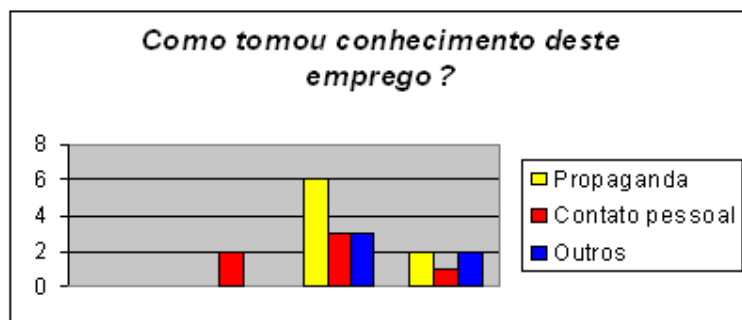
- Satisfação pelo próprio trabalho;
- Salário;
- Bom relacionamento com os colegas, com o grupo de trabalho;
- O ambiente de trabalho;
- Sistema de promoções;

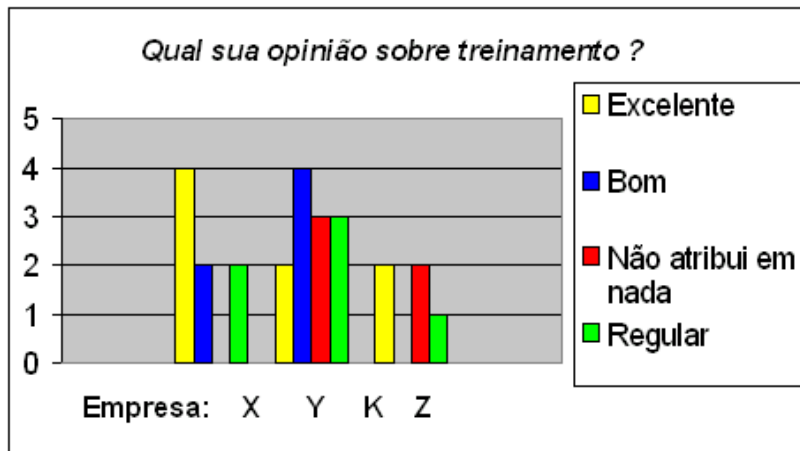
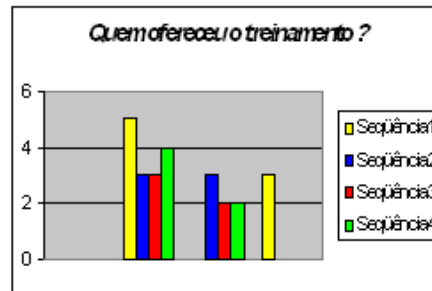
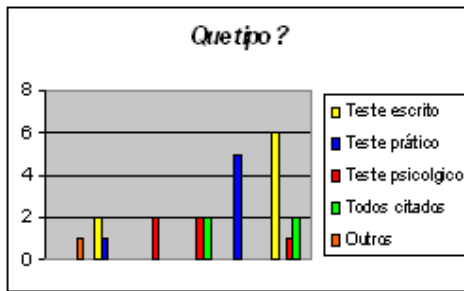
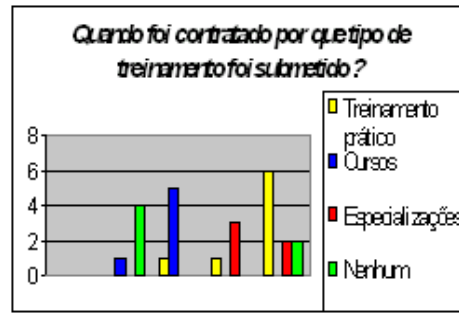
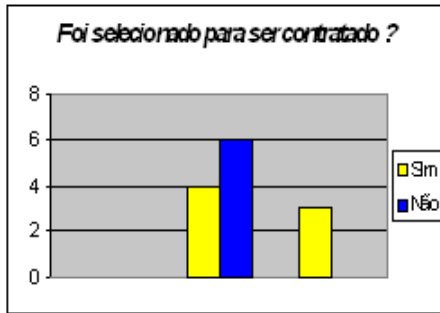
Habilidade para ser campeão no mundo nos negócios todos têm, mas poucos administradores sabem usar.

Existem, portanto, vários meios de se impedir o sucesso da comunicação entre funcionários e a empresa, sendo estas a negatividade do dia a dia e o medo de correr risco. O sucesso é ser feliz; sem isso não seremos bons, pois a essência de tudo somos nós mesmos.

Com esse trabalho de pesquisa aplicada no setor secundário e terciário, concluímos que a teoria e a prática podem andar sempre juntas, e que essas empresas estão investindo em treinamento, pois traz retorno para ambas as partes, aumentando o potencial do funcionário. Sendo assim, os funcionários se sentem mais valorizados, querendo crescer junto com a empresa, tornando-se um vínculo importante para o bom relacionamento e melhor desempenho de suas funções dentro da organização.

GRÁFICOS DA PESQUISA





ANÁLISE DA EMPRESA X

Este capítulo tem por finalidade analisar o processo de treinamento numa empresa comercial de grande porte com inúmeras filiais no Brasil, que está situada na cidade de Garça/SP. Fundada em 23/06/50, exerce atividade de varejo de confecções e comércio de eletroeletrônicos, com aproximadamente 17 funcionários. Desses, foram questionados apenas 8, sendo 5 do sexo feminino e 3 do sexo masculino. A maioria deles tomou conhecimento do emprego por meio de contato pessoal, sendo por amigos, gerente etc; a maioria passou por seleção antes de ser contratada e por treinamento. Os que passaram por algum tipo de

treinamento afirmaram estar colocando em prática o aprendido, passando a serem mais produtivos em suas funções, recebendo aumento salarial pela sua maior eficácia.

Concluindo, a opinião dos questionados sobre a eficiência e eficácia do treinamento em suas atividades, 80% opinaram ser excelente, fazendo uma ressalva sobre a continuidade do treinamento, e outros 20% eram resistentes a mudanças, ressaltando não contribuir em nada para seu desempenho profissional.

ANÁLISE DA EMPRESA Y

Esta análise tem por finalidade analisar o processo de treinamento em uma empresa comercial de médio porte com filiais no estado de São Paulo, que está situada na cidade de Garça/SP, fundada em 02/12/1998, com aproximadamente 50 funcionários sendo questionados apenas 6: 4 do sexo feminino e 2 do sexo masculino.

Podemos concluir que 100% passaram por teste antes de serem contratados, sendo que a empresa usou teste escrito, prático e psicológico. O teste psicológico consiste em entrevista junto ao administrador ou gerente responsável pela empresa. O teste prático é para testar a habilidade do indivíduo na requerida vaga.

O método utilizado para divulgar as respectivas vagas de emprego foi o anúncio de jornal e verificamos também que com o treinamento, o funcionário passou a ser mais produtivo e que empresa especializada é quem ofereceu o treinamento.

Como a empresa lida com o público, foi necessário dar a seus funcionários uma especialização sobre atendimento a clientes, para que fossem atendidos de maneira gentil e educada.

Concluimos que a empresa Y se preocupa com a qualificação de seus integrantes, mas deveria estimulá-los com promoções de cargos e aumento de salário, pois eles argumentaram que o treinamento foi bom, mas que não se sentiram recompensados por esse treinamento recebido.

ANÁLISE DA EMPRESA Z

Esta análise tem por finalidade analisar o processo de treinamento numa empresa comercial de grande porte, com inúmeras filiais no Brasil e no exterior, que está situada na cidade de Garça/SP. Fundada em 1983, exerce atividade de automatização de portas e portões automáticos, com aproximadamente 1200 funcionários, sendo estes diretos ou indiretamente. Foram entrevistados apenas 6: 4 do sexo masculino e dois do sexo feminino.

Foi observado que 80% passaram por testes antes de serem contratados e o teste mais usado nesta empresa é o psicológico, ou seja, a entrevista. A maioria dos funcionários foi submetida a treinamento, no ato do contrato, sendo a própria empresa que ofereceu o treinamento a eles.

Na opinião dos funcionários, o treinamento fez com que eles produzissem mais e ajudou a prevenir acidentes.

Para finalizar, os funcionários se sentiram importantes para a empresa, motivados, pois concluíram que o treinamento é excelente e traz habilidades, melhorando consideravelmente o desempenho e qualificando-os profissionalmente.

Análise da Empresa K

Este processo tem por finalidade analisar o processo de treinamento numa empresa industrial de grande porte com inúmeras filiais pelo Brasil, que está situada na cidade de Garça/SP. Fundada em 1996, exerce atividade de automatização de portões, com aproximadamente 86 funcionários, sendo questionados apenas 5: 4 do sexo feminino e 1 do sexo masculino.

Foi observado que a maioria dos funcionários possuem o 2º grau completo e tomaram conhecimento do emprego através de amigos. E 80% dos empregados passaram por seleção antes de serem contratados, sendo que utilizaram o teste prático e psicológico.

Como é uma industria de grande porte, seus funcionários receberam um treinamento que a própria empresa ofereceu, para obter maior qualidade e produtividade no desempenho do dia-a-dia.

Os questionados afirmaram que, depois deste treinamento, passaram a produzir mais; aumentou a capacidade profissional de cada um e também a sua confiança de que a cada dia eles poderiam melhorar cada vez mais.

Mas disseram que o treinamento deveria ter continuidade para que eles pudessem adquirir mais motivação, habilidades e com isso aumentar o seu *currículum* profissional.

ANÁLISE GERAL

Concluimos que as empresas pesquisadas estão se preocupando com a qualificação de seus funcionários, fazendo testes antes de selecionar pessoas para trabalhar.

Na opinião da maioria dos questionados, o treinamento foi excelente e os auxiliou na produção e prevenção de acidentes, mas observamos também que cerca de 10% foram resistentes às mudanças que aconteciam na empresa como: cursos de especialização e qualidade total dentre outros.

Esses 10% disseram que o treinamento não contribuiu em nada para seu desempenho profissional.

Foi constatado que o treinamento traz habilidade, estímulo, eficiência e agilidade no rendimento profissional. Também aumenta a capacidade e qualidade, mostrando a forma correta de se trabalhar e o funcionário se sente valorizado pela empresa estar investindo nele, sendo incentivado a colocar em prática o que foi aprendido.

A única falha apresentada foi que os funcionários concluíram que o treinamento deveria ter continuidade, para que eles pudessem aperfeiçoar suas atividades profissionais.

AGRADECIMENTOS

Dedicamos este trabalho de pesquisa de campo a familiares e três grandes colaboradores, pois sem o auxílio destes este trabalho não se concretizaria.

Começamos pelo professor Marcelo Gonçalves, que foi com quem desenvolvemos um primeiro trabalho que nos motivou a fazer esse trabalho de pesquisa.

Foi pela confiança que ele nos demonstrou, afirmando sermos capazes de traçar metas e alcançar objetivos, desde que fôssemos perseverantes, enfrentássemos obstáculos que certamente teríamos, e que superássemos tudo em nome do nosso esforço, dedicação, organização e confiança em nossa capacidade.

À professora Fabiana Xavier, que nos direcionou com competência adquirida em seus 18 anos de experiência, na área de pesquisa, confiando em nossas afirmações, nos organizando para que tudo saísse de acordo com o que foi estabelecido, com humildade, seriedade e acima de tudo honestidade. Hoje vimos a importância deste trabalho em nossas vidas.

Ao professor João Alexandre, que muito colaborou com suas aulas, trazendo-nos a teoria de que nada está perdido.

Com sua polivalência e versatilidade em várias áreas, nos orientando quando achamos que tudo estava perdido, ele foi prestativo em nos auxiliar no que foi necessário. A ele que, com sua inteligência, competência e humildade, foi uma das pessoas chaves para que este trabalho fosse entregue na data prevista e concretizado.

Ficamos honradas em tê-los como professores que são exemplos de que o sucesso se consegue com dedicação, responsabilidade e persistência.

Deixamos aqui nossos agradecimentos.

BIBLIOGRAFIA

BLANCHARD, Kenethy H.; HERSEY, Paul. *Psicologia para Administradores*. SP: Pedagógica e Universitária, 1982.

BLANCHARD, Kenethy H.; HERSEY, Paul. *Psicologia para Administração de Empresas*. SP: Universidade de São Paulo, 1974.

BOOG, Gustavo Grunerberg. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. RJ: Mac Graw, 1980.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a Teoria Geral da Administração*. RJ: Afiliada, 1998.

CHIAVENATTO, Idalberto. *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos*. SP: Atlas S.A., 1990.

FERREIRA, Paulo Pinto. *Treinamento de Pessoal*. SP: Atlas S.A., 1975.

MINER, Jonh B. *Psicologia de Pessoal*. RJ: Casa do Livro, 1972.

MINICUCCI, Agostinho. *Psicologia Aplicada à Administração*. SP: Atlas S.A., 1975.

PARK, Kil H.; BONIS, Daniel F.; ABUD, Marcelo R.. *Introdução ao Estado da Administração*. SP: Pioneira, 1997.

RAMALHO, Newton Corrêa. *O Fator Humano na Empresa*. BR: Universidade de Brasília, 1977.