

Título -> Treinamento,
um problema de pessoal

autoria -> Gleisi Heizer Neves

✓



TREINAMENTO, UM PROBLEMA DE PESSOAL

GLEISI HEISLER NEVES
CHIEFE DO CENTRO DE ESTUDOS E PROJETOS DO IBAM

1. TREINAMENTO E ENSINO

O treinamento deve ser considerado, tanto nas Prefeituras como em outros tipos de organização, como instrumento de direção. Nesse sentido, será utilizado apenas *quando e onde* necessário, para aumentar a eficiência da Administração Municipal na consecução de seus objetivos.

5

Dois idéias centrais devem ser destacadas nesse conceito:

- o treinamento é meio e não fim em si mesmo;
- o treinamento não é panacéia para todos os problemas da Prefeitura.

Há uma premissa quase que universalmente aceita de que educação é bom investimento. Esse conceito levado para o campo de treinamento muitas vezes não se revela verdadeiro. Há inúmeras experiências de treinamento que representam desperdício de recursos e não investimento rentável para a organização.

A razão disso é a falta de percepção para o fato de que nem sempre o baixo rendimento de um órgão ou da própria organização (no

caso a Prefeitura) é função da baixa produtividade de seu pessoal, equipamento obsoleto, rotinas de trabalho mal elaboradas e estrutura inadequada são alguns dos inúmeros fatores que causam baixo rendimento no trabalho. Entretanto, como são de mais difícil solução, freqüentemente recorre-se ao treinamento como paliativo, o que não é aconselhável, pois além de não se alcançar os resultados desejados, desmoraliza-se a função de treinamento.

Por outro lado, não se deve ministrar treinamento apenas para transferir novos conhecimentos ou habilidades e aumentar o nível intelectual do pessoal da Prefeitura. Deve-se treinar pessoas para um objetivo específico: o trabalho a ser realizado. Daí a diferença básica entre treinamento e ensino. O primeiro é um instrumento administrativo para aumento da eficácia de uma organização, e por isso deve ser norteado sempre para suas necessidades e objetivos. O segundo não está necessariamente ligado a uma organização ou tipo de organização e tem, em geral, objetivos mais amplos.

Como instrumento administrativo, o treinamento deve ser utilizado de forma racional e planejada, visando à utilização do mínimo de recursos para alcançar os melhores resultados possíveis.

6

2. A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA FUNÇÃO DE TREINAMENTO NA PREFEITURA

A administração de pessoal visa, em última análise, a propiciar a manutenção, nos quadros da Prefeitura, de servidores em quantidade, qualidade e nível de motivação adequados. O treinamento é um dos instrumentos para a consecução desse objetivo, assim como o recrutamento, a seleção, o sistema de benefícios e vantagens, o controle de pessoal e outros mais. Por esse motivo, a prática mais comum nos Municípios brasileiros é posicionar a função de treinamento no órgão de pessoal da Prefeitura.

Ocorre, no entanto, um deslocamento de objetivos na maioria desses órgãos: eles passam a valorizar apenas as atividades de registro e controle de pessoal, em detrimento das outras. Raramente observa-

se em órgãos de pessoal, principalmente de Prefeituras médias e pequenas, esforços relevantes na área de treinamento.

Em outros lugares — em geral, Municípios grandes — para fugir a esse problema, a função de treinamento é elevada à categoria de órgão diretamente subordinado ao Prefeito. Se, por um lado, adquire maior relevância e prestígio, por outro fica desvinculada de outras atividades de pessoal, às quais deveria estar intimamente ligada, como as de seleção e avaliação de desempenho para efeitos de progressão e ascensão funcionais.¹

Queremos ressaltar aqui que a organização da função de treinamento, sob uma ou outra forma, apresenta vantagens e desvantagens. O mais importante não é a existência formal de um órgão de treinamento, nem o seu posicionamento, e sim a criação de uma mentalidade de valorização do desenvolvimento de pessoal como instrumento de direção na Prefeitura.

A implantação de um sistema de treinamento não depende apenas de uma pessoa (o encarregado da função), ou de um órgão. Depende da participação ativa de todos, desde o Prefeito e alta direção às chefias intermediárias e servidores em geral; e da adoção de uma mentalidade sadia de avaliação de desempenho no trabalho, não para efeito de punição, mas para identificação de deficiências que possam ser solucionadas por meio de treinamento.

7

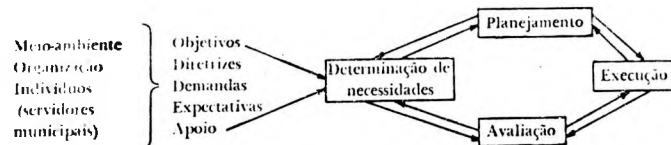
3. CONTEÚDO DA FUNÇÃO DE TREINAMENTO

A função de treinamento, em qualquer tipo de organização, deve compreender as seguintes atividades: determinação de necessidades, planejamento, execução e avaliação.

Embora estas atividades sejam geralmente apresentadas em sequência, muitas vezes elas se desenvolvem simultaneamente, pois na verdade estão intimamente relacionadas: as informações e resultados provenientes da realização de uma orientam e influenciam a execução de outra, como demonstra o esquema a seguir.

¹ Ou de promoção e acesso, caso ainda sejam utilizados estes conceitos.

SISTEMA DE TREINAMENTO



4. DETERMINAÇÃO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO

O levantamento das necessidades de treinamento busca identificar:

a) quanto ao pessoal que continuará a desempenhar as mesmas atividades que já executa no momento:

- desempenho atual (situação atual);
- o padrão de desempenho exigido na função que atualmente desempenha (situação desejada ou objetivo a ser atingido);

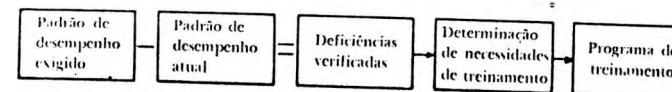
8 b) quanto ao pessoal que irá desempenhar novas tarefas ou funções, ou ocupar cargos diferentes do atual:²

- conhecimentos, habilidades e atitudes atuais (situação atual);
- conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao exercício do novo cargo, função ou atividade (situação desejada ou objetivo a ser atingido).

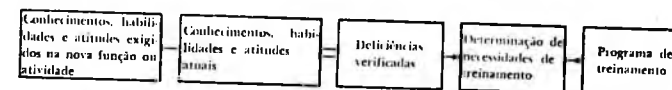
A diferença, em ambos os casos, entre a situação atual e a situação desejada aponta deficiências ou necessidades de treinamento, como se pode observar graficamente na página seguinte.

2 Incluem-se nessa categoria os casos de progressão e ascensão funcionais (e promoção e acesso), e também os de servidores recém-ingressos no serviço público, pois parte-se da suposição de que é extremamente difícil encontrar no mercado de trabalho pessoal com todos os requisitos para a função ou cargo.

1.º CASO



2.º CASO



Como fontes de informação para o levantamento, o responsável pela função de treinamento pode utilizar:

- novas normas e legislação aplicáveis ao Município, baixadas por entidades de esferas superiores de governo;
- inovações tecnológicas introduzidas na Prefeitura, em termos de máquinas, equipamentos e novos métodos de trabalho;
- programas, projetos e atividades a serem desenvolvidos pela Administração Municipal;
- descrições e especificações de cargos;
- questionários e entrevistas, com chefias imediatas e com os próprios servidores.

a) *Novas normas e legislação baixada por esferas superiores*

O aparecimento de novas normas, exigências e legislação baixadas por entidades de outras esferas de governo gera, quase sempre, necessidades de treinamento de caráter prioritário, principalmente quando implicam inovações técnicas que se refletem nos métodos de trabalho habituais. Exemplos desse tipo de fenômeno são as normas para aplicação e prestação de contas dos Fundos Federais, principalmente do Fundo de Participação dos Municípios (FPM); e a obrigatoriedade de adoção do Orçamento-Programa pelas Prefeituras.

É preciso, portanto, que o responsável pela função de treinamento na Prefeitura esteja atento para esse tipo de inovação, mantendo-se em dia com a leitura dos principais jornais locais e dos *Diários Oficiais* da União e do Estado e consultando periodicamente as chefias imediatas que, por sua posição, devem estar mais atualizadas com as novidades nos respectivos campos de trabalho. Outras publicações, tais como a REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL e o *Noticiário do IBAM*, veiculam notícias, pareceres e documentos sobre normas editadas pelo Governo Federal. Pode-se ainda recorrer aos órgãos estaduais de assistência técnica e articulação com os Municípios, que costumam divulgar informações interessantes nesse campo, através de publicações periódicas.

É importante ressaltar que quase toda inovação introduzida pelo Governo Federal é acompanhada pela realização de cursos e seminários, visando à sua implementação mais rápida e efetiva. Tais oportunidades de treinamento em geral são gratuitas, devendo o responsável pela função de treinamento manter-se informado sobre o assunto, consultando órgãos que costumam oferecê-las, tais como a Secretaria de Articulação com os Estados e Municípios (SAREM), as Superintendências Regionais, o IBAM, os órgãos estaduais de assistência técnica e articulação com os Municípios e os Tribunais de Contas.

10

b) *Inovações tecnológicas introduzidas na Prefeitura, em termos de máquinas, equipamentos e novos métodos de trabalho*

A introdução de equipamentos e máquinas mais modernas, ou de novos sistemas e métodos de trabalho, gera imediatamente necessidades de treinamento.

Não obstante, o que ocorre frequentemente é a compra de máquinas e equipamentos sofisticados numa Prefeitura, sem a preocupação de treinar pessoal para utilizá-los, gerando problemas como a subutilização do equipamento (computadores utilizados como máquina de calcular, por exemplo), desperdício de material e aparecimento constante de defeitos, implicando elevados custos de manutenção.

O responsável pela função de treinamento, portanto, deve estar atento e informado sobre esse tipo de aquisição, buscando sempre as

oportunidades gratuitas de capacitação de pessoal. As grandes firmas produtoras e vendedoras de máquinas e equipamentos dispõem-se, em geral, a treinar gratuitamente os futuros operadores. Tais oportunidades devem ser procuradas e exploradas pela Prefeitura. É função do responsável pelo treinamento convencer as chefias imediatas das vantagens de utilizá-las e exercer influência no sentido de fazer constar do contrato de compra de equipamentos uma cláusula sobre treinamento de pessoal.

Por outro lado, o responsável pelo treinamento na Prefeitura deve buscar influenciar no sentido de que mudanças de sistemas e métodos de trabalho sejam sempre acompanhadas de treinamento. Principalmente quando se trata de reforma administrativa, o treinamento se revela particularmente útil, não só para divulgar princípios e técnicas novas, como para fazer com que os servidores municipais aceitem as mudanças. Muitos trabalhos de reforma administrativa não são implementados devido à falta de pessoal capacitado para enfrentar as exigências da nova situação.

c) *Programas, projetos e atividades a serem desenvolvidos pela Administração Municipal*

Os planos, programas e orçamentos (Programa e Plurianual de Investimentos) do Governo Municipal constituem valiosas fontes de informações para a determinação das necessidades de treinamento. Além de conterem os objetivos da Administração Municipal e indicarem áreas prioritárias de atuação, esses documentos podem também fornecer informações sobre os padrões de desempenho esperados em cada projeto ou atividade expressos em termos de metas físico-financeiras, bem como de alocação de recursos humanos e materiais.

11

d) *Descrições e especificações de cargos*

Juntas, constituem fontes valiosas para identificação dos padrões de desempenho exigidos para os cargos, funções ou tarefas.

Enquanto as descrições dão idéia do tipo de atribuição que se espera do servidor, as especificações informam sobre os requisitos básicos exigidos para o exercício do cargo ou função; em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes. Se bem elaboradas e constantemente atualizadas, fornecem os padrões de desempenho esperados pe-

la Administração Municipal: qualquer desvio entre a situação atual dos servidores municipais e os padrões fixados nas descrições e especificações de cargos atesta necessidade de treinamento.

Um aspecto merece ser salientado: por melhor planejado e executado que seja o concurso público ou prova de seleção para cargos ou funções públicas, dificilmente consegue captar, para os quadros da Prefeitura, pessoal que atenda plenamente às exigências das descrições e especificações de cargos. Isto porque é extremamente difícil encontrar no mercado de trabalho local mão-de-obra especializada; quando existe, em geral é atraída por outras organizações que oferecem melhores salários. Daí a necessidade de treinar os novos servidores municipais, com base nas descrições e especificações dos cargos que vão ocupar.

Também nos casos de progressão e ascensão funcionais (embora baseados em instrumentos de avaliação do servidor no trabalho, como boletim de merecimento, provas, títulos, etc.), os servidores necessitam de treinamento para o desempenho de atividades novas ou mais complexas do que as que habitualmente executam.³

e) *Questionários e entrevistas*

12 A aplicação de questionário e entrevista para levantamento de necessidades de treinamento é uma das técnicas mais utilizadas nesse campo. Baseia-se no princípio de utilizar a própria experiência e conhecimento dos que executam as tarefas (subordinados) e dos que as supervisionam (chefias imediatas e diretores), para identificação de problemas e deficiências que possam vir a ser solucionados pelo treinamento.

Embora, à primeira vista, possa parecer o método mais fácil para o responsável pela função de treinamento, na realidade não o é, pelos seguintes motivos:

— como já afirmamos antes, freqüentemente problemas devidos a outras causas, que não o baixo rendimento do pessoal no trabalho, são a ele atribuídos indevidamente;

³ Em Prefeituras que ainda utilizam as técnicas de promoção e acesso, a necessidade de treinamento é ainda mais grave, pois o sistema é híbrido, baseado em critérios de merecimento (nem sempre bem avaliado) e antiguidade.

— as necessidades reais de treinamento nem sempre são percebidas clara e corretamente pelas pessoas diretamente envolvidas nos problemas;

— a idéia do treinamento é geralmente bem aceita entre os servidores, daí o perigo de se superestimar as necessidades.

Pelos motivos acima mencionados, tanto o questionário quanto a entrevista devem ser bem planejados e aplicados, de modo a alcançar resultados confiáveis.

Algumas regras práticas são úteis:

- combinação, sempre que possível, deste método com o de descrições e especificações de cargos. Enquanto que estas últimas fornecem informações sobre o que é desejável (situação esperada), os questionários e entrevistas levantam dados sobre a situação real, as deficiências existentes e o que fazer para corrigi-las;

- amplo esclarecimento do entrevistado sobre a importância do levantamento de necessidades de treinamento. Ressaltar sempre que o que se está avaliando não são as pessoas, mas as necessidades de treinamento da Prefeitura;

- contato direto do responsável pela função de treinamento com cada setor estudado. Verificar, inclusive, as informações obtidas através dos questionários e entrevistas com incidentes e casos ocorridos, dados conseguidos através de conversas informais e da observação direta, opiniões do pessoal de outros setores com os quais o órgão se relacione, notícias de jornais sobre fatos ligados ao órgão, etc.;

- cuidado na elaboração das perguntas. Formular perguntas de forma clara, em linguagem acessível, buscando "checar" sempre as respostas. Antes de aplicar o questionário ou roteiro de entrevista, é conveniente testá-lo com um grupo de características semelhantes (nível de escolaridade, idade, etc.), ao que vai ser estudado e corrigir as deficiências observadas. As perguntas de tipo melindroso ou pessoal devem ser evitadas. Deve-se ter o cuidado, também, de não conduzir as pessoas a determinados tipos de resposta;

- obrigatoriedade de justificar as necessidades de treinamento declaradas, a fim de que se confirme sua utilidade para a organização;

- prestação de esclarecimentos a qualquer tipo de dúvida ou problema que venha a surgir no preenchimento do questionário ou no decorrer da entrevista;

- respeito à ética profissional na utilização dos dados obtidos, pois só assim a função será respeitada e apoiada na Prefeitura.

5. PLANEJAMENTO DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO

No planejamento de programas de treinamento destacam-se as seguintes fases principais:

A — Determinação dos objetivos

B — Escolha do tipo de treinamento adequado

A. DETERMINAÇÃO DOS OBJETIVOS

14 Assim como outros instrumentos administrativos, o treinamento deve ser dirigido à consecução de objetivos claramente definidos. Tais objetivos só podem ser bem estabelecidos se houver preocupação com a determinação das necessidades de treinamento, como já vimos no item 4.

De fato, sem objetivos definidos e enunciados de forma clara e mensurável, torna-se impossível a avaliação dos resultados do treinamento, já que avaliar é, antes de tudo, comparar resultados previstos com os efetivamente alcançados.

Ao se enunciarem os objetivos do treinamento, deve-se ter a preocupação de estabelecer:

- qual o comportamento final esperado do servidor treinado: o que ele deverá estar capacitado a fazer, caso o treinamento tenha sido exitoso;

- em que circunstâncias deverá o servidor treinado atingir o comportamento final esperado: em que condições ele deverá ser ca-

paz de realizar o que foi fixado nos objetivos do treinamento, especificando claramente a natureza e tipo de situação, suas peculiaridades, restrições ou limitações;

- qual o nível mínimo de desempenho aceitável para se considerar apto o servidor treinado: quais os padrões de quantidade e qualidade exigidos, como, por exemplo, a quantidade de erros admitida e os limites de tempo para a execução das tarefas.

Como se pode deduzir, quanto mais teórico for o treinamento, ou quando as mudanças objetivadas situarem-se no campo das atitudes, mais difícil se torna a tarefa de enunciá-los. Com algum esforço, entretanto, é sempre possível fazê-lo e é importante que se faça com o máximo de precisão, pois os objetivos representam a base da avaliação dos resultados do treinamento.

É importante deixar claro que a definição dos objetivos do treinamento deve partir da Prefeitura, mesmo que o programa de treinamento esteja a cargo de consultores externos. Estes podem auxiliar na identificação das necessidades e na determinação dos objetivos, porém a decisão deve partir da Prefeitura, através do responsável pela função de treinamento e das chefias envolvidas. Dessa maneira, torna-se possível uma avaliação substantiva dos trabalhos tratados.

B. ESCOLHA DO TIPO DE TREINAMENTO ADEQUADO

O tipo de treinamento a ser aplicado é função da natureza do problema ou situação que se deseja resolver e do objetivo a ser atingido. Escolhemos aqui uma classificação do treinamento bem simples e operacional:

- treinamento de integração
- treinamento de capacitação
- treinamento de adaptação
- treinamento de treinadores

A seguir, analisaremos cada um desses tipos de treinamento.

a) *Treinamento de integração*

Os objetivos desse tipo de treinamento são:

— integrar o servidor recém-ingresso na Prefeitura no ambiente de trabalho, esclarecendo-o sobre o tipo de organização em que irá trabalhar, seus objetivos, papel e problemas; e

— fomentar o espírito de equipe, o relacionamento aberto e positivo na Prefeitura, bem como um clima de segurança, motivação, participação e cooperação no trabalho.

Enumeramos a seguir alguns tipos de informações que podem ser transmitidas e providências que devem ser tomadas pelo responsável pela função de treinamento, para integração dos novos servidores municipais:

1 — informações sobre os objetivos da Prefeitura: seu papel como prestadora de serviços à comunidade; políticas de atuação do Governo Municipal (planos e programas de ação);

16 2 — informações sobre a estrutura administrativa da Prefeitura: linha hierárquica, divisão do trabalho, órgãos de assessoramento, planejamento e execução, sistema de supervisão, coordenação e controle;

3 — informações sobre o órgão em que irá trabalhar: finalidades, importância, subordinação hierárquica, tipo de atividades desenvolvidas, relacionamento com outros órgãos;

4 — informações sobre o cargo ou função que irá exercer, expectativas a respeito de seu desempenho futuro e possibilidades de progresso funcional;

5 — informações sobre legislação, normas e regulamentos a serem observados na Prefeitura: horário de trabalho, direitos e deveres do servidor municipal, sistema de recompensas e punições, normas de segurança e higiene no trabalho;⁴

⁴ Poderá ser preparado um folheto impresso em mimeógrafo, por exemplo, contendo esse tipo de informação.

6 — informações sobre os aspectos informais da organização, como torneios, jogos, festas, etc.;

7 — visita ao local de trabalho;

8 — apresentação à chefia e a colegas de trabalho.

A chefia do órgão deverá complementar o treinamento de integração, orientando o novo servidor na execução de suas tarefas. É importante que fique bem claro o tipo de comportamento e o desempenho esperado do novo servidor municipal; e também as bases formais e informais de relacionamento entre pessoas e órgãos.

O responsável pela função de treinamento deve preparar as chefias para a tarefa de dar continuidade à integração do pessoal recém-ingresso na Prefeitura, conscientizando-as para a importância da medida.

b) *Treinamento de capacitação*

Os programas de treinamento visando à capacitação para o desempenho de tarefas específicas são voltados tanto para os servidores que já exercem funções na Prefeitura há algum tempo, como para aqueles que acabaram de ingressar.

No primeiro caso, o objetivo é melhorar o desempenho do pessoal em tarefas que já lhe são familiares.

No segundo caso, o treinamento de capacitação visa a corrigir deficiências do mercado de trabalho e do processo de seleção. De fato, na maioria dos Municípios, é difícil encontrar pessoal com a formação e especialização necessárias. Além disso, os métodos de seleção utilizados avaliam mais os pré-requisitos exigidos nas especificações do cargo ou função (nível de escolaridade, habilitação profissional, etc.) do que a proficiência no desempenho de suas atribuições típicas. Na verdade, esses métodos baseiam-se mais em qualificações gerais do que em conhecimentos e habilidades específicas para o preenchimento do cargo ou desempenho da função.

No caso da Prefeitura, o mínimo a ser feito é o treinamento em serviço. Pode-se ainda, para determinados cargos ou funções, trei-

nar pessoal em outras organizações⁵ ou preparar, com a colaboração do pessoal da Prefeitura ou instrutores contratados, programas de treinamento de capacitação no próprio local de trabalho, desde que se consigam as instalações necessárias.

c) *Treinamento de adaptação*

Nesse tipo de treinamento, parte-se da premissa de que as pessoas já estão capacitadas para o desempenho de suas atribuições atuais. Ocorre que se pretende modificá-las, acrescentando, racionalizando ou substituindo técnicas, métodos ou procedimentos de trabalho. É o caso já mencionado da compra de novas máquinas e equipamentos, da obrigatoriedade da adoção de novas técnicas, como o Orçamento-Programa, e de mudanças decorrentes de reformas administrativas.

Seu objetivo é não só preparar os servidores para as exigências da nova situação em termos de conhecimentos e habilidades, como vencer suas resistências e temores frente às mudanças, criando disposição psicológica para que enfrentem os desafios e reconheçam a importância das inovações.

É recomendável ampla divulgação das oportunidades de treinamento oferecidas à Prefeitura por outras entidades já mencionadas. Deve-se procurar esclarecer tanto as chefias como os próprios servidores da necessidade de realizar programas de treinamento, sempre que se verificar alguma mudança nos métodos e técnicas de trabalho.

Recomenda-se também o esclarecimento das chefias imediatas, no sentido de conscientizá-las e prepará-las para introduzir mudanças nos equipamentos e métodos de trabalho dos órgãos sob sua responsabilidade, utilizando o treinamento de adaptação. Nesse caso, a aplicação de algumas regras básicas costuma apresentar bons resultados:

5 Há possibilidade de o Município obter, através de convênio, oportunidades de treinamento desse tipo junto a órgãos tais como SENAC, SENAI e Departamento Nacional de Mão-de-Obra. Algumas Universidades, os órgãos estaduais de articulação com os Municípios e o próprio IBAM ministram esse tipo de treinamento, gratuitamente, em seus programas regulares. O importante é cadastrar todos esses órgãos e programas (O Manual do Profite do IBAM constitui boa fonte de informações) e manter permanentemente intercâmbio com eles, para que se possa explorar todas as oportunidades de interesse para a Administração Municipal.

- identificar, sempre que possível com a própria equipe de trabalho, os problemas do órgão e as mudanças necessárias para resolvê-los;

- estabelecer, sempre que possível junto com o grupo, a estratégia de introdução de mudanças, os objetivos a atingir, os prazos e os recursos financeiros, humanos e materiais a serem empregados;⁶

- definir o papel de cada servidor na mudança: o que se espera e o que não se espera dele;

- deixar bem claro que toda mudança envolve certo temor e insegurança, que com o tempo serão vencidos;

- criar um clima aberto para esclarecimento de dúvidas e solução de conflitos que porventura apareçam durante a mudança.

O responsável pela função de treinamento deve assessorar as chefias no planejamento da divulgação e implementação dos novos métodos de trabalho, por exemplo, colaborando na organização e realização de reuniões, grupos de trabalho e discussão.

d) *Treinamento de treinadores*

Como já nos referimos anteriormente, em geral as únicas atividades de treinamento levadas a efeito nas Prefeituras são as ministradas pelas chefias imediatas e servidores mais experientes, no próprio ambiente de trabalho.

O maior adversário desse tipo de atividade de treinamento é o medo de criar competidores, infelizmente muito comum no serviço público. Logo em seguida, pode-se apontar o problema do despreparo dos "treinadores" para a tarefa.

Em alguns casos, existe a maior boa vontade em treinar pessoal novo ou menos experiente. Entretanto, será que o treinamento é realizado de forma eficaz?

A experiência prática demonstra que na maioria dos casos isso não acontece. Pensando estar treinando colegas ou subordinados,

6 Quando não for possível, desenvolver amplo programa de esclarecimento aos servidores afetados pelas mudanças.

muita gente bem intencionada na verdade os está substituindo, isto é, fazendo o trabalho em lugar do treinamento, mesmo sem sentir. Em realidade, é muito mais fácil e rápido realizarmos nós mesmos uma tarefa que nos é familiar que ensiná-la a outras pessoas que, pelo menos inicialmente, irão desenvolver níveis de desempenho bastante inferiores aos nossos, necessitando ainda constante atenção, supervisão e controle. Esse tipo de "preguiça" de treinar deve ser combatido, pois é uma das causas da falta de continuidade na Administração.

Por outro lado, algumas pessoas, embora tenham ótimo desempenho no trabalho, não sabem transmitir seus conhecimentos; têm dificuldades de comunicação; não conseguem organizar e apresentar o assunto em ordem lógica; não sabem como captar o interesse e a atenção do treinando; não têm sensibilidade para perceber se estão sendo realmente compreendidas e se a aprendizagem está se processando efetivamente (assimilação por parte do treinando, do que está sendo transmitido).

O treinando, por sua vez, geralmente fica inseguro no relacionamento com chefe e colegas de trabalho, novos ou mais capacitados. Teme demonstrar não estar compreendendo, pois pode ser julgado inculto, pouco inteligente, incompetente ou desatento. Muito raramente expressará sem inibições suas dificuldades, dúvidas e problemas. Cabe ao treinador, portanto, percebê-las e prestar os esclarecimentos necessários e, se preciso, reformular o processo de treinamento, mudando o ritmo de apresentação do assunto, a terminologia empregada, o método utilizado, etc. Por isso, têm que ser preparados e treinados especificamente para a missão de transmitir conhecimentos, habilidades e atitudes, no que denominamos aqui de treinamento de treinadores.

O treinamento de treinadores pode ficar a cargo do responsável pela função de treinamento, que poderá ainda recorrer à colaboração de especialistas em técnicas de chefia e liderança, comunicações, dinâmica de grupo e outras.

Alguns conselhos podem ser úteis na organização desse tipo de atividade:

- É necessário criar nas chefias a consciência de que orientar e treinar seus subordinados constituem uma obrigação. Não se trata

de bondade, concessão ou favor especial e faz parte dos encargos próprios da função de chefia. O chefe "insubstituível" e centralizador passa atestado de sua incapacidade para o exercício da função.

- É tarefa da chefia ajudar seus subordinados a amadurecer funcionalmente, fazendo com que aos poucos, de acordo com o ritmo individual de aprendizagem e nível de desempenho no trabalho, adquiram responsabilidades maiores e autonomia de ação e decisão.

- Nem sempre o que nos parece claro e acessível o é também para outras pessoas. Há possibilidades de inúmeros bloqueios na comunicação, devidos, por exemplo, a diferença de idade, nível cultural, visão de mundo, experiência, formação profissional e outros de natureza emocional, como preconceitos e temores. Cabe ao treinador, portanto, verificar se está utilizando o modo correto de fazê-lo: a linguagem, o ritmo, a ordem de apresentação, etc.

Essa percepção e as técnicas para uma comunicação eficaz podem e devem ser aperfeiçoadas através do treinamento.

6. EXECUÇÃO DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO

Na execução de programas de treinamento, um dos aspectos mais relevantes consiste na utilização adequada dos métodos disponíveis.

A escolha do método deve ser realizada com base, primeiramente, na natureza do que se deseja transmitir (ênfase em conhecimentos, habilidades ou atitudes). A seguir, devem ser levados em conta outros aspectos, como a complexidade do assunto, o nível intelectual dos treinandos, o tempo disponível para tratamento de cada matéria, os limites de custos fixados e a existência de infra-estrutura adequada (instalações, equipamentos, etc.).

A seguir, daremos exemplos de alguns métodos adequados a diferentes tipos de situação, baseados na natureza do que se deseja transmitir:

- a) se a ênfase for na transmissão de conhecimentos: método expositivo; leituras dirigidas; instruções programadas (métodos mais sistemáticos que permitam a apresentação ordenada e sistemática da matéria);

b) se a ênfase for na transmissão de habilidades: demonstrações; visitas dirigidas; simulações; estágios (métodos que envolvam a observação ou prática de tarefas ou operações);

c) se a ênfase for na mudança de atitudes: estudo de casos; dramatizações; simulações (métodos que levem o treinando a estudar e enfrentar tipos de situações semelhantes às que encontraria na situação de trabalho, fazendo-o analisar e avaliar suas reações, valores e atitudes frente aos problemas apresentados).

Como se pode verificar, existem inúmeros métodos de treinamento à disposição dos treinadores. Entretanto, concentrar-nos-emos aqui naqueles que acreditamos serem mais acessíveis às Prefeituras.

a) *Método expositivo*

É, em geral, o de mais ampla utilização em treinamento de tipo formal. Consiste na exposição ao grupo ou apresentação de um tema pelo treinador. Permite a apresentação ordenada e sistemática de grande quantidade de informações em curtos períodos de tempo. É, pois, um método muito indicado na transferência de novos conhecimentos. Adequa-se mais a grupos de treinandos de melhor nível intelectual e a treinadores que tenham facilidade de expressão e comunicação.

22 Algumas recomendações são úteis na organização de uma exposição:

a) ordenar a matéria em sequência lógica, obedecendo a um esquema preestabelecido, como: introdução, apresentação do tema, desenvolvimento, resumo final, conclusões;

b) apresentar a matéria no ritmo adequado à compreensão do treinando e em linguagem simples, correta e objetiva;

c) enfatizar os aspectos principais da matéria:

— utilizar exemplos, comparação com situações reais, relato de casos e experiências;

— utilizar recursos audiovisuais para reforço de aprendizagem: quadro-negro, cartazes, slides, filmes, etc.;

d) induzir os treinandos a tomar notas apenas dos aspectos essenciais da matéria;

e) procurar avaliar a aprendizagem dos treinandos através de perguntas e testes.

b) *Demonstração*

Consiste na prática de uma operação ou tarefa (ou uma série de operações e tarefas) frente ao treinando, com o objetivo de transmitir-lhe a técnica de execução. É, portanto, a base de treinamento em serviço realizado pelas chefias e funcionários mais antigos no próprio ambiente de trabalho.

Algumas recomendações sobre providências a serem tomadas antes da utilização do método podem ser extremamente úteis:

- o treinador deve ser previamente preparado para a tarefa;

- deve ser elaborado um roteiro de trabalho, dividindo a demonstração em etapas lógicas e bem ordenadas, estabelecendo os demais recursos a serem utilizados na fixação de aprendizagem (por exemplo: leituras de apoio, preleções, filmes, outros recursos audiovisuais) e estabelecendo as formas de verificação do aproveitamento do treinando (os testes que terá de realizar para demonstrar que atingiu os objetivos de aprendizagem);

- deve-se organizar, com antecedência, o local, instalações, equipamentos e máquinas a serem utilizados. As máquinas e equipamentos devem ser sempre testados antes da aplicação do método;

- deve-se distribuir ao treinando, com antecedência, todo o material escrito que facilite a aprendizagem: legislação pertinente, manuais de serviço, roteiros, apostilas, etc.;

- deve-se explicar, antes da demonstração, o objetivo da operação ou tarefa, sua importância e relacionamento com outras, procurando-se captar o interesse e atenção do treinando;

7 É oportuno lembrar que o IBAM vem publicando, desde 1971, uma série de manuais, sob o patrocínio do antigo MINIPLAN e atual Secretaria de Planejamento da Presidência da República. O estudo desses manuais pode facilitar grandemente a assimilação da tarefa por parte do treinando. Suponhamos, por exemplo, que se deseje treinar o servidor municipal na tarefa de realizar o tombamento dos bens patrimoniais da Prefeitura. O Manual de Patrimônio publicado pelo IBAM, e já distribuído às Prefeituras, inclui explicações completas sobre o assunto (instruções normativas, rotinas e formulários).