



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO (FEAAC)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO (MPA)**

FABRÍCIO BRITO DO AMARAL

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE GESTORES NO SETOR
DE TELECOMUNICAÇÕES: UM ESTUDO QUALITATIVO REALIZADO
EM OPERADORAS DE TELEFONIA CELULAR NO CEARÁ E PIAUÍ**

FORTALEZA-CE

2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

FABRÍCIO BRITO DO AMARAL

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE GESTORES NO SETOR
DE TELECOMUNICAÇÕES: UM ESTUDO QUALITATIVO REALIZADO
EM OPERADORAS DE TELEFONIA CELULAR NO CEARÁ E PIAUÍ**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal do Ceará como requisito final para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica e instrumental de Recursos Humanos.
Orientadora: Prof^a. Dr^a. Hilda Coutinho de Oliveira

FORTALEZA- CE

2006

FABRÍCIO BRITO DO AMARAL

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE GESTORES NO SETOR
DE TELECOMUNICAÇÕES: UM ESTUDO QUALITATIVO REALIZADO
EM OPERADORAS DE TELEFONIA CELULAR NO CEARÁ E PIAUÍ**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal do Ceará como requisito final para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica e instrumental de Recursos Humanos.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Hilda Coutinho de Oliveira

Data de aprovação: ___ de ____ de 2006

Hilda Coutinho de Oliveira (**Orientadora**)
Professora Doutora, Universidade Federal do Ceará

Luiz Carlos Murakami
Professor Doutor, Universidade Federal do Ceará

Francisco Correia de Oliveira
Professor Pós-Doutor, Universidade de Fortaleza

A Deus, pela amizade eterna e verdadeira;

A minha mãe, Fernanda Amaral, pelo amor incondicional e por ter a sabedoria de sempre me conduzir pelos melhores caminhos.

Ao meu pai, João Amaral, por seu jeito único de amar;

Ao meus irmãos, Fernando, Fábio, Fabíola e Fagner, pelo companheirismo e apoio cotidianos.

A minha namorada, Karoline Demes, pelo amor sincero, compreensão e, principalmente, por sempre me colocar em primeiro lugar na sua vida.

AGRADECIMENTOS

A minha orientadora, Professora Doutora **Hilda Coutinho de Oliveira**, por possuir o dom de despertar nos alunos o interesse pela pesquisa;

Aos meus pais, **Fernanda e João Amaral**, pela orientação e ajuda na coleta de bibliografia.

À namorada, **Karoline Demes**, pela paciência, dedicação e confiança depositada durante as inúmeras viagens que fiz a Fortaleza, durante os 2 anos do mestrado;

À turma do MPA 2004, que soube compartilhar o conhecimento e a amizade sincera;

Aos **professores**, Dr. Augusto César de Aquino Cabral, Dr^a. Sandra Maria Santos, Dr. José de Paula Barros Neto, Dr^a. Teresinha de Jesus Pinheiro Marciel , Dr. Serafim Ferraz, Dr^a. Verônica Moraes Ximenes e Dr^a. Cláudia Buhamra, pelos preciosos ensinamentos;

Aos funcionários da secretaria do Mestrado Profissional em Administração, pela colaboração administrativa;

E a **TODOS** aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a concretização deste trabalho,

O MEU MUITO OBRIGADO!

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	18
1.1. CONCEITO	18
1.2. RECORTE HISTÓRICO	22
1.3. CONFIGURAÇÃO NA VISÃO DE MILKOVICH E BOUDREAU	29
1.4. NEXOS COM A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	53
1.5 A REALIDADE DO TREINAMENTO GERENCIAL	60
1.6. O GESTOR	64
1.6.1 DESENVOLVIMENTO DE GESTORES	68
2. METODOLOGIA	74
2.1. NOTAS SOBRE O MÉTODO	74
2.2. LOCAL	76
2.3. SUJEITOS.....	84
2.4. INSTRUMENTO	85
2.5. PROCEDIMENTO	87
3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	91
3.1. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	91
CONSIDERAÇÕES FINAIS	116
REFERÊNCIAS	123
APÊNDICES	

CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA A ENTREVISTA	133
ROTEIRO DE ENTREVISTA	134
DESCRIÇÃO DOS SUJEITOS	135

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Contexto integrado da aprendizagem.....	28
Figura 2	Modelo diagnóstico do processo de treinamento e desenvolvimento.....	30
Figura 3	Técnicas de treinamento fora do serviço.....	45
Figura 4	Modelo conceitual de planejamento estratégico de pessoas.....	57
Figura 5	Área de abrangência da empresa A.....	80
Figura 6	Área de abrangência da empresa B.....	82
Figura 7	Área de abrangência da empresa C.....	84
Quadro 1	Comparativo entre os métodos de levantamento de necessidades.....	36
Quadro 2	Tipos de aprendizagem.....	37
Quadro 3	Tipos de treinamento.....	40
Quadro 4	Checkpoints	53
Quadro 5	Comparativo entre a estratégia tradicional e a estratégia competitiva	59

RESUMO

AMARAL, Fabrício Brito do. Treinamento e desenvolvimento de gestores no setor de telecomunicações: um estudo qualitativo realizado em operadoras de telefonia celular no Ceará e Piauí, 2006. N. f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal do Ceará, 2006.

Este estudo teve como objetivo investigar como se configura o treinamento e o desenvolvimento de gestores no setor de telecomunicações, segundo as próprias concepções de 6 destes participantes. Metodologicamente, organizou-se como uma pesquisa qualitativo-descritiva, que teve, como meio de recolher informações e conhecimentos, a pesquisa de campo. Utilizou-se como instrumento a entrevista semi-estruturada na modalidade temática. A investigação, que foi realizada nas filiais das empresas operadoras de telefonia celular (A, B e C), nas cidades de Teresina, no Piauí, e em Fortaleza, no Ceará, buscou conhecer, conforme a perspectiva dos gestores, as características dos processos de treinamento e desenvolvimento de gestores nas organizações do setor de telecomunicações, averiguar os nexos entre o treinamento e o desenvolvimento de gestores, existentes nestas organizações e as idéias sobre esta temática propostas pelos teóricos, e analisar qual a relação existente entre o treinamento e o desenvolvimento de gestores e suas estratégias organizacionais. Os autores básicos utilizados neste estudo foram Milkovich e Boudreau. As análises das entrevistas confirmaram os pressupostos e apontaram que, nas organizações pesquisadas, o treinamento e o desenvolvimento de gestores realizados é assistemático, fragmentado e mais centrado no adestramento técnico; que o processo de treinamento e desenvolvimento de gestores, realizado nestas organizações, diverge dos modelos propostos pelos teóricos e que o treinamento e o desenvolvimento de gestores não está alinhado às estratégias organizacionais das referidas instituições.

Palavras-chave: treinamento de pessoal, desenvolvimento de gestor.

ABSTRACT

The objective of this study was to investigate the configuration of the training and development of managers in the sector of telecommunications according to the concepts of 6 participants. The methodology was organized as a qualitative-descriptive research. The field research was to collect information and knowledge using interviews half-structured in the thematic modality. The inquiry which was carried out in the branch offices of the cellular phone service companies (A, B and C) in the cities of Teresina, Piauí and Fortaleza, Ceará, had as specific objectives to perform research in regards to the perspective of the managers, the characteristics of the training processes and development of managers in the organizations of the sector of telecommunications, to view the nexuses between the training and development of existing managers in these organizations and the ideas of these thematic proposals for the theoreticians and to analyze which was the existing relationship between the training and development of managers and the strategies of their organizations. The primary authors used in this study were Milkovich and Boudreau. The analysis of the interviews confirms the estimated ideas and points out that in the target organizations the training and development of managers carried through is not systematic, not continuous and more centered upon the training technician; that the process of training and development of managers carried through in these organizations diverge from the models considered by the theoreticians and that the training and development of managers is not lined up to the organizational strategies of the related institutions.

Keywords: staff training, manager development.

INTRODUÇÃO

A necessidade de aperfeiçoamento humano no contexto do trabalho, especialmente por parte dos indivíduos que ocupam cargos de gestão, tem aumentado cada vez mais, na contemporaneidade. Observa-se que esta necessidade de desenvolvimento gerencial ocorre paralelamente ao desenvolvimento das organizações, que têm se tornado mais complexas no decorrer das épocas.

Existia inicialmente a pequena empresa de caráter familiar, com apenas um dirigente que, normalmente, era o proprietário. A estrutura administrativa era constituída de 2 áreas: direção e execução. A ênfase da gerência tradicional, segundo Fontes(1977: 171), era " o empirismo, a improvisação e a ausência de qualquer instrumento de previsão e controle da ação executada".

Muitas empresas aumentavam em tamanho e complexidade, à proporção que o tempo passava. O dirigente sentia, cada vez mais, a necessidade de delegar autoridade a outros funcionários, que o ajudariam na difícil tarefa de administrar aquela empresa que crescia a cada dia. E assim as organizações, antes dotadas de um número reduzido de dirigentes, passaram a ter centenas deles.

O aumento quantitativo de gerentes, todavia, nem sempre respondia às necessidades da organização. Inúmeras empresas, apesar do grande número de gerentes, começaram a estagnar, regredir e até mesmo a falir. E a causa principal era o despreparo dos quadros executivos (FONTES, 1977).

As organizações viram-se assim forçadas a melhorar também qualitativamente a capacidade dos seus quadros gerenciais. Começou a desaparecer a imagem do gerente nato, do homem que se fazia por si só, do "self-made-man", como diz Lodi (1968). É nesta fase, a qual Fontes (1977: 160) chama de desenvolvimentista, que "o empresário brasileiro começa a interessar-se pela administração científica, pelos métodos e padrões de gestão mais compatíveis com os aspectos dinâmicos da produção e dos negócios".

Pontual (1980: 9) comenta que é na fase da industrialização avançada que surgem os programas gerenciais mais específicos como " planejamento estratégico

empresarial, solução de problemas, tomada de decisões". Esta fase passa a exigir também um sistema de desenvolvimento de Recursos Humanos que assegure informações mais rápidas e eficazes do que acontece na empresa e de como enfrentar estas contingências. O empresário percebeu que os gerentes, além de bom senso e jeito para os negócios, teriam que saber prever, planejar, organizar, dirigir, controlar e inovar.

A procura por gestores capazes é cada vez maior em todo o mundo à proporção que as empresas e o ambiente aumentam em complexidade. Nos países em fase de desenvolvimento e, particularmente, no Brasil, esta procura é bastante intensa. Estas idéias são suplementadas por Farnsworth (1976), que se reporta ao assunto, afirmando que nas condições cada vez mais competitivas o desenvolvimento de gerentes deixou de ser um luxo, para ser um requisito indispensável à sobrevivência e ao crescimento das organizações.

Seria muito importante para as empresas se, à proporção que surgisse a necessidade de admissão de gestores, elas pudessem encontrá-los prontos, com conhecimentos, habilidades e experiências próprias para os seus quadros gerenciais. Seria importante também que estes gestores fossem competentes, inovadores e capazes de se adaptarem ao ritmo veloz das mudanças que acontecem no contexto em que vivem.

Entretanto, essas abstrações não têm espaço no campo real. Qualquer dirigente de empresa sabe das dificuldades do recrutamento de pessoal. Para se encontrar gestores competentes e atualizados que consigam acompanhar o ritmo crescente dos mercados, as organizações costumam percorrer longos caminhos. Na maioria dos casos as empresas gastam enormes somas de dinheiro no recrutamento de executivos e terminam sem conseguir o que desejam (CORDEIRO, 1976).

Outro aspecto é que grande parte dos gestores não têm uma formação básica dirigida à administração, e têm sido levados àquela condição por força das circunstâncias. Assim, embora desenvolvendo altos esforços de adaptação, faltam-lhes estrutura e sistematização do conhecimento teórico-administrativo, o que os impossibilita de oferecer uma maior contribuição ao desenvolvimento de sua organização.

Por outro lado, tolhidos pela habitual falta de tempo, na maioria das vezes, os gestores põem de lado ou adiam continuamente o aperfeiçoamento de sua própria capacidade administrativa, mesmo reconhecendo sua necessidade e conscientemente desejando os benefícios que adviriam do processo, para si e para as suas empresas.

Envolvidos pela rotina diária, e por uma série de fatores que prendem o gestor ao seu trabalho, eles se esquecem da importância do treinamento e desenvolvimento para si e seus subordinados. Assim, as organizações continuam sendo administradas empiricamente, levadas por vezes, à falência ou apenas a simples sobrevivência, quando poderiam estar sendo desenvolvidas e conseqüentemente trazer mais benefícios e oportunidades para as comunidades em que estão inseridas.

Mais precisamente nas organizações do setor de telecomunicações, onde a competição é bastante acirrada e as mudanças tecnológicas são contínuas e aceleradas, chegando a ponto de fazer com que novos produtos e serviços surjam quase que diariamente, é que a problemática do treinamento e desenvolvimento de gestores torna-se ainda mais flagrante.

Nas cinco últimas décadas, as organizações do setor de telecomunicações passaram por transformações estruturais significativas no Brasil e no mundo, como a mudança no acervo tecnológico e a alteração das forças que regulam as dinâmicas concorrenciais e as relações comerciais na cadeia produtiva.

O setor de telecomunicações, em si, é atualmente um dos mais importantes para a economia brasileira. É um setor que movimentava bilhões de dólares. De acordo com o Atlas brasileiro de telecomunicações (2006), as telecomunicações do Brasil cresceram 27%, somente no ano passado. A receita líquida deste setor, incluindo operadoras e fornecedores, somou US\$ 34,6 bilhões, o melhor resultado da série histórica, iniciada em 1999. Em primeiro lugar, ficou a telefonia fixa, com US\$ 14,3 bilhões, seguida da telefonia móvel com US\$ 8,8 bilhões, de equipamentos e software, com US\$ 6,7 bilhões e dos serviços para empresas, com US\$ 1,9 bilhão. O restante foi dividido entre outros serviços.

Ainda de acordo com o Atlas brasileiro de telecomunicações (2006), a telefonia celular avançou 75% em 2004, somando US\$ 1,4 bilhão, incentivada tanto

pela troca de aparelhos quanto pelos novos assinantes. O avanço do setor de serviços foi também puxado pela telefonia fixa, com aumento de 28% e destaque para a banda larga. As fixas registraram avanço de US\$ 28 bilhões. O setor de consultoria e serviços profissionais cresceu 56%, somando receita de US\$ 1 bilhão.

Partindo deste contexto de crescimento organizacional, complexidade ambiental, competição de mercado e mudança tecnológica constante é que se faz necessária a formação de gestores competentes, sendo assim, de fundamental importância investigar o que está sendo feito em termos de treinamento e desenvolvimento de gestores nas organizações do setor de telecomunicações.

Desta forma, o problema desta pesquisa consiste em saber como se configura o treinamento e desenvolvimento dos gestores nas organizações do setor de telecomunicações, segundo suas percepções, no que tange às suas possibilidades de promover a eficiência e a eficácia da organização.

A procura de soluções para o problema desta pesquisa é importante uma vez que o setor de telecomunicações é considerado vital para o desenvolvimento econômico e social da atualidade. Segundo alguns analistas, estaríamos na transição de uma sociedade industrial, cujo símbolo foi a indústria automobilística, para uma sociedade informacional, cujo símbolo seriam as telecomunicações.

Recentes pesquisas divulgaram que a indústria eletroeletrônica viveu, no ano de 2004, um dos seus melhores momentos, graças, sobretudo, ao desempenho do segmento de telecomunicações e utilidades domésticas, com um aumento das exportações. Segundo estas pesquisas, a área de telecomunicações, por exemplo, teve um faturamento 51% maior em relação a 2003, salto que equivale a 33% em termos reais.

Observa-se que o setor de telecomunicações é extremamente dependente de inovação e das várias fontes geradoras de pesquisa e informação. As mudanças que estão ocorrendo na indústria de telecomunicações são muito significativas e estão alterando de forma permanente suas características. O aumento da concorrência, a entrada de novas empresas no mercado e o fortalecimento da competição mundial está levando as empresas a focalizarem os segmentos onde são competentes e fazendo com que estas procurem se tornar mais fortes nas suas áreas de atuação. Este fato significa que o desenvolvimento tecnológico que sempre foi fundamental

para essa área, necessita de profissionais treinados, com competências compatíveis com as exigências do mercado e das novas tecnologias.

As mudanças na estrutura do setor são acompanhadas de mudanças no perfil técnico e profissional da força de trabalho, assim como no número de trabalhadores: nos Estados Unidos, por exemplo, os trabalhadores do Bell System eram cerca de 1 milhão e aumentaram para aproximadamente 6 milhões espalhados por inúmeras pequenas e médias empresas, bem como, grandes multinacionais. A força de trabalho constituída no passado, sobretudo por técnicos, inclui agora um número cada vez maior de empregados em serviços de comercialização e vendas, assim como de especialistas em programação e em software. As previsões de emprego no setor de telecomunicações para o período de 1998-2008, indicam não só um crescimento no nível de profissionais especializados (especialistas em sistemas informáticos, engenheiros eletricitas e eletrônicos, 46,7%) e de comercialização e vendas (37,6%), mas também na área de gestão e direção, tendo em vista as novas formas de gestão geradas pela privatização e pela competição (37,3%) (Katz et al., 2002, p. 4; Monthly Labor Review, 1999, pp. 60-74; OIT, 2002, p. 115; apud Laranjeira, 2003)

No cenário em que o setor de telecomunicações está inserido, a importância de ter gestores preparados é inquestionável, sendo extremamente estratégico treiná-los e desenvolvê-los caso não se consiga contratá-los de acordo com o perfil de competências exigido pela organização.

Nestas organizações, devido a este ambiente turbulento, entre outros fatores, o principal papel do gestor não mais se configura em execução de tarefas, mas em consecução de que todas as equipes envolvidas o façam. Para atingir tal perfil, precisa ser treinado e desenvolvido a fim de executar determinadas ações, como: fornecer os recursos necessários para que as equipes atinjam seus objetivos; prover condições para que as competências das pessoas e grupos se desenvolvam; quebrar as barreiras entre as várias áreas da empresa para produzir a fertilização cruzada de conhecimentos necessária a uma melhor utilização dos recursos da empresa; criar inovações diferenciais e levar o grupo a desenvolver uma visão ampla de seus objetivos e missões (BOOG, 1999).

Entretanto, percebemos-se que as organizações deste setor poderiam estar bem mais desenvolvidas e demonstrar melhores resultados, caso políticas de T&D

fossem concebidas estrategicamente de modo a proporcionar gestores bem treinados e motivados, possibilitando a diminuição dos gaps de competência, tornando assim possível o alcance dos objetivos e a realização das missões organizacionais.

Devido à falta de preparo de funcionários para o desempenho ideal do cargo, nos diferentes níveis institucionais, estas organizações gastam enormes somas de dinheiro em desperdício de tempo, material em geral, além de pagamentos de indenizações nas delegacias dos consumidores por fornecimento de informações incorretas quanto à comercialização de seus produtos e serviços. Em uma possível resposta a estas situações, Farnsworth (1976) aponta que são os gerentes que melhor desenvolvem os seus subordinados, pelo fato de terem com eles contato imediato a qualquer hora e pela melhor posição para treiná-los e aconselhá-los. Em outras palavras, o gerente é o responsável por garantir que lhes sejam propiciadas as oportunidades necessárias ao seu desenvolvimento, tanto no cargo como fora dele.

Partindo desta realidade cotidiana das organizações do setor de telecomunicações, pressupõe-se que o T&D de gestores realizados nas mesmas é assistemático, fragmentado e mais centrado no adestramento técnico; que o processo de T&D de gestores realizado nestas organizações diverge dos modelos propostos pelos teóricos e que o T&D de gestores não está alinhado às estratégias organizacionais das referidas instituições.

O estudo do T&D de gestores no setor de telecomunicações torna-se relevante, uma vez que estas instituições atuam como um dos pilares da economia internacional e também brasileira. A investigação de conceitos e práticas que contribuam para o aperfeiçoamento do treinamento e desenvolvimento de gestores nas organizações do setor de telecomunicações é uma importante contribuição para o desenvolvimento organizacional destas entidades. Esta pesquisa, portanto, pretende contribuir para a sustentabilidade de um setor emergente da sociedade, que carece de profissionalismo na sua gestão e de instrumentalização nas práticas de recursos humanos.

O objetivo geral desta pesquisa foi investigar como se configura o treinamento e desenvolvimento de gestores no setor de telecomunicações, segundo as próprias

concepções de 6 desses integrantes, com base no método qualitativo e na técnica da entrevista semi-estruturada.

Em termos mais específicos:

1. Conhecer as características do T&D de gestores nas organizações do setor de telecomunicações;
2. Averiguar os nexos entre o processo de T&D de gestores existentes nestas organizações e as idéias sobre esta temática propostas pelos teóricos;
3. Analisar qual a relação existente entre o T&D de gestores e suas estratégias organizacionais;

Visando alcançar os objetivos propostos e responder ao problema de pesquisa estabelecido, estruturamos esta dissertação em três capítulos.

O capítulo 1 desenvolve a fundamentação teórica. Neste contexto, discorre-se inicialmente sobre o treinamento e desenvolvimento, enfatizando-se o histórico das suas iniciativas de treinamento em organizações, assim como as definições e seus objetivos principais. Discorre-se, também, sobre o processo do T&D, a avaliação de desempenho dos gestores, como subsídio para a determinação das necessidades de treinamento, avaliação do treinamento gerencial, a problemática do treinamento gerencial, o T&D estratégico, a figura do gestor, sua conceituação, configuração e sua importância para uma boa administração.

O capítulo 2 apresenta os procedimentos metodológicos que guiaram o desenvolvimento desta pesquisa. O delineamento da pesquisa envolve os seguintes elementos: método de pesquisa, seleção e abordagem de pesquisa, critérios para seleção dos sujeitos para aplicação da pesquisa, instrumento de coleta de dados e o procedimento de análise dos dados.

O capítulo 3 traz a apresentação e análise dos resultados da pesquisa. Por fim, são tecidas as considerações finais da dissertação, expondo o que foi achado, seguido de algumas reflexões.

1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Iniciaremos este capítulo, trazendo a conceituação de treinamento e desenvolvimento de diversos autores, um recorte histórico, mostrando o surgimento e a evolução das principais técnicas, a configuração do modelo proposto por Milkovich e Boudreau, os nexos com a estratégia organizacional e a realidade do treinamento gerencial. Em seguida, falaremos sobre a figura do gestor.

1.1 CONCEITO

Treinar vem do latim *trahere*, o que significa trazer ou levar a fazer algo. Segundo Carvalho (1999), treinar é usar métodos mais ou menos sistemáticos para levar alguém a ser capaz de fazer algo que ele nunca fez antes e fazê-lo sem a assistência de quem ensina.

Especificamente para as organizações ocidentais, o termo passou a designar o processo de preparar pessoas para executar as tarefas exigidas por um posto de trabalho. Esta idéia combinou bastante com o princípio proposto por Adam Smith e mais tarde desenvolvido por Taylor e Ford, que trata da divisão do trabalho em grupos de tarefas, na medida em que o trabalhador é visto como uma das peças a ser ajustada para completar o processo de produção.

Seguindo essa linha de pensamento, Pontual (1980) coloca o treinamento como a educação específica que, conduzida na escola ou não, antes ou durante o trabalho, ajuda a pessoa a desempenhar bem as suas tarefas profissionais. Ao treinamento compete integrar o indivíduo em seu trabalho, visando o seu desempenho, para atender às necessidades da produção.

Camacho (1984), assim como os autores clássicos, afirma que o treinamento é um sistema que objetiva desenvolver habilidades no aprendiz para que ele atinja os padrões de desempenho esperados para a tarefa que realiza.

Leocádio (1980) assume uma postura mais humanista quando trata o treinamento como a ação exercida pela organização com o objetivo de aumentar a produtividade do trabalho humano e proporcionar ao trabalhador maior satisfação e bem-estar.

Com uma visão típica da escola comportamental, Roux (1983) compreende o treinamento como uma modificação do comportamento das pessoas visando a uma melhor eficácia.

Mais recentemente, passou-se a ampliar o conceito, considerando o treinamento o meio para alavancar o desempenho no cargo. Com o aumento da complexidade nas sociedades e organizações, além da crescente sofisticação técnica dos profissionais de treinamento, outras necessidades são evidenciadas.

Assim, tornam-se relevantes, além das tarefas diretamente operacionais, os princípios técnicos, morais, comportamentais que abrangem um conjunto mais amplo de situações. Na medida em que a complexidade organizacional exige interações crescentes e complexas dentro e fora da própria área onde trabalhamos, as habilidades de relacionamento social começaram a serem observadas.

Para Milkovich e Boudreau (2000), o treinamento é um processo sistemático para prover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Quase sempre o treinamento tem sido entendido como um processo pelo qual a pessoa é preparada para realizar as tarefas específicas do cargo que deve ocupar.

Certo (1994) entende o treinamento como o processo de desenvolver qualidade nos recursos humanos, para habilitá-los a ser mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciar seus comportamentos. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio.

Cenzo e Robbins (1996) afirmam que treinamento é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo. Ainda segundo estes teóricos, o treinamento pode envolver uma mudança de habilidades, conhecimentos, atitudes ou comportamentos. Isto significa mudar aquilo que os empregados conhecem, como eles trabalham, suas atitudes em frente ao seu trabalho ou suas interações com os colegas ou com o supervisor.

O treinamento mostra-se como uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes, pois enriquece o patrimônio humano das organizações através de mudança de comportamento. De acordo com Ivancevich (1995), o treinamento é o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem-sucedidos.

O perfil de competências necessárias para o desempenho do cargo é considerado por Buick e Muthy (1997), quando ressaltam que o treinamento diz respeito a intervenções intencionais para auxiliar o indivíduo (ou organização) a se tornar competente, ou mais competente em seu trabalho.

Dessler (1997) simplifica ao considerar o treinamento como o processo de ensinar aos novos empregados, as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos.

A grande maioria dos estudiosos do assunto converge para o entendimento do treinamento como um processo. Apesar de todo este natural processo de sofisticação, o processo básico continua o mesmo, que é saber claramente o que se vai ensinar, diagnosticar a necessidade de alguém, aprendê-lo, dispor as situações de ensino e verificar os resultados.

É necessário, no entanto, diferenciar treinamento formal e treinamento informal. O primeiro está relacionado às ações organizacionais planejadas, estruturadas, com objetivos definidos, e direcionados ao desenvolvimento de competências necessárias para a organização. O segundo acontece quando os conhecimentos adquiridos para a realização da tarefa decorrem secundariamente de outras atividades. Essa diferenciação ajuda a analisar de maneira mais objetiva dados sobre investimentos e retorno sobre investimentos nesta área.

O treinamento é apenas uma das etapas do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais. O conceito de desenvolvimento sempre existiu na humanidade e modernamente é muito complexo dissociá-lo do conceito de treinamento.

Desta forma, Wexley e Latham (1991) combinam os dois termos ao relacionar treinamento e desenvolvimento ao esforço planejado de uma organização para facilitar a seus funcionários a aprendizagem de comportamentos relacionados ao trabalho.

O termo desenvolver vem também do latim *desenvolvere*, mais especificamente *des* - para ênfase + *en* - para dentro, interno + *olvere* - mudar de posição, lugar. Em outras palavras significa fazer crescer, fazer alguém progredir alguém em direções diferentes das que se está habituado.

Para Milkovich & Boudreau (2000), desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não só o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e orientação para o futuro do que o treinamento. Cenzo & Robbins (1996) entendem como educação, sobretudo as atividades de desenvolvimento de pessoal, que estão relacionadas com os processos mais profundos de formação da personalidade e da melhoria da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento, e menos a repartição de um conjunto de fatos e informações a respeito de habilidades motoras ou executoras.

Segundo *ASTD* (Sociedade Americana de Treinamento e Desenvolvimento apud LEOCADIO, 1980), o desenvolvimento pode ser considerado, sob o aspecto do processo, como conjunto de atividades de desenvolvimento; sob o aspecto da ação desenvolvimentista e sob o aspecto do órgão desenvolvedor. Assim, Desenvolvimento de Recursos Humanos pode ser focado como: conjunto de atividades administrativas que objetivam proporcionar ao indivíduo conhecimentos, habilidades e condições necessárias para seu progresso e sua plena realização como ser humano e profissional. Em sentido amplo, desenvolvimento é o planejamento da utilização do potencial de um indivíduo ao oferecer-lhe oportunidades para seu crescimento pessoal.

O objetivo básico de um processo de desenvolvimento é a capacitação do indivíduo para posições mais abrangentes e complexas ou para carreiras diversas da que ele está realizando. Todavia, se o processo tem bastante semelhança com o

conceito de treinamento, o desenvolvimento tem como diferencial uma visão mais relacionada ao futuro, tanto da organização quanto do indivíduo, pois sua perspectiva é mais ampla e vai além do posto atual, envolvendo desta forma o conjunto de experiências profissionais assim como os cargos já desempenhados. O processo de desenvolvimento pressupõe uma percepção do potencial do indivíduo para crescer em uma direção ou em outra, de acordo com diferentes processos de aprendizagem.

Observando que tanto o treinamento como o desenvolvimento pretendem disponibilizar para a organização as competências necessárias para seu funcionamento, seja no presente, seja no futuro, a partir daqui, esta dissertação tratará os dois indistintamente sob a sigla T&D.

1.2 RECORTE HISTÓRICO

Para que as civilizações se desenvolvessem o T&D assumiram um papel fundamental à medida que o homem inventou ou criou vestuário, abrigo, instrumentos, armas, assim como desenvolveram a linguagem, as comunicações, as atividades comerciais e de serviços. O mais importante não eram os métodos utilizados para transmitir, expor, demonstrar, e sim a mensagem transmitida, que quando recebida sucessivamente, garantia a aprendizagem. Desta forma, o processo de treinar pessoas é uma prática que se estabelece com o próprio desenvolvimento do trabalho sistematizado.

As técnicas de T&D foram concebidas ao longo dos séculos, sendo a revolução industrial o ponto onde se encerra um primeiro momento de acumulação de conhecimentos, para um momento seguinte, altamente intensificado por esta revolução.

Segundo Sleight (1993), a primeira técnica de que se tem conhecimento é o "treinamento no trabalho" ou "instrução direta". Predominou na antiguidade, momento em que o volume de produção era pequeno e as tarefas eram basicamente artesanais, sem necessidade de conhecimento especializado. O aprendiz acompanhava de perto cada detalhe da atividade realizada pelo mestre.

Esta técnica se consolidou na história do treinamento corporativo, sendo grandemente utilizada nos dias de hoje (Carvalho, 1999). O treinamento no trabalho

impede que o empregado seja iniciado em suas tarefas por colegas despreparados para ensinar, evitando trabalho insatisfatório e baixa motivação da mão-de-obra. Assim, sistemas estruturados de treinamento no trabalho, planejados para obter resultados satisfatórios com supervisores e instrutores devidamente preparados para treinar, têm surgido com a mesma rapidez das mudanças econômicas e tecnológicas (PINTO, 1999).

A inabilitação dos trabalhadores para operar no "sistema de fábrica" configurou-se, já no século XVIII, como um obstáculo incontestável à eficácia (CHERNS apud MALVEZZI, 1999), que prenunciou, desde o início do trabalho industrial, a importância de investimentos na capacitação profissional (CARNOY, 1994).

Segundo Malvezzi (1999), a atenção que desde essa época era dedicada à habilitação profissional foi potencializada pelo significativo crescimento do trabalho especializado, a partir de 1880. Para atender a esta nova demanda, o treinamento começou a ser sistematizado no período em que foram criadas salas de aulas dentro das fábricas, o que possibilitou a um único especialista, capacitar dezenas de operários em um pequeno período.

Por outro lado, a Revolução industrial marcou historicamente o afastamento das atividades de treinamento do *locus* da realização da tarefa para qual o indivíduo está sendo preparado. Imprimiu também a necessidade de transferir conhecimentos absorvidos de forma teórica e abstrata em uma sala de aula para o ambiente real de suas atividades futuras. O *feedback* sobre a adequabilidade das ações na realização das tarefas deixou de ser imediato, uma vez que nem o especialista nem o supervisor poderiam acompanhar sistematicamente o desenvolvimento das atividades dos operários (SLEIGHT, 1993).

Por volta do início do século XX, foi desenvolvida uma nova técnica chamada "treinamento por simulação" com o intuito de unir as vantagens do "treinamento no trabalho" e do "treinamento em sala de aula". Segundo esta nova técnica, uma sala de aula localizada o mais próximo possível do departamento para o qual o trabalhador está sendo treinado, é preparada com as mesmas máquinas que serão utilizadas na produção (SLEIGHT, 1993).

A partir de 1930, o treinamento ganhou novo status como atividade administrativa ao se tornar parte integral da estratégia empresarial, deixando de ser uma questão operacional *ad hoc* (GOSS, 1994). Tal "status" requeria informações científicas mais seguras sobre a habilitação e a aprendizagem profissional que, por sua vez, demandava significativa dedicação das ciências comportamentais (KIM, 1993). Muitos experimentos e teorias resultaram deste esforço, como se pode constatar na proposta do TWI (*Training Within Industry*).

De acordo com Pontual (1980), este método de treinamento era composto de três programas: JIT (*Job Instruction Training*) ou Ensino Correto de um Trabalho; JRT (*Job Relations Training*) ou Relações Humanas no Trabalho e JMT (*Job Methods Training*) ou Métodos no Trabalho. Os dois primeiros, JIT e JRT, atendem às necessidades de maior ênfase na supervisão, e o último, JMT, atende aos estudos dos métodos de trabalho, incentivos e administração da produção. Mais tarde os criadores do TWI criaram um programa mais complexo, PD (*Program Development*) ou Desenvolvimento de Programas de Treinamento, destinado a melhorar as habilidades administrativas relacionadas com o treinamento, tais como: identificação de problemas de produção; necessidades de treinamento nestes problemas; planos e programas para fazer face a estas necessidades; análise de métodos, preparação de instrutores e padrões de avaliação.

Com o fim da Segunda Guerra Mundial e com a consolidação das teorias administrativas como "ciência", que buscava a racionalização organizacional, foram criados os departamentos de treinamento que tinham o objetivo de formular métodos de treinamento para proporcionar o aumento da eficiência organizacional. Para o alcance deste objetivo os conceitos de "análise funcional" e "behaviorismo" foram bastante utilizados.

Segundo Nogueira (1982), na análise funcional descrevem-se hierarquicamente as tarefas e procedimentos do trabalhador, identificam-se as condições necessárias ao desempenho da profissão, indicam-se equipamentos e materiais exigidos e delinea-se o perfil psicológico adequado ao exercício ideal da função.

O behaviorismo segundo a abordagem de Skinner (1974), oferecia respostas sobre a natureza da aprendizagem de comportamentos, percebida pelos departamentos de treinamento como facilitadora do desenvolvimento dos

comportamentos desejados, os quais eram identificados na análise funcional. A utilização de instrumentos ou máquinas para ensinar, visando facilitar o atendimento a um grande número de alunos, foi uma das propostas de Skinner.

A união destes conceitos possibilitou a criação da técnica de treinamento chamada Instrução Programada, que de acordo com Pinto(1999), distingue-se dos demais sistemas de treinamento de pessoal em que o instrutor comanda a aprendizagem. Na Instrução Programada, o conteúdo da aprendizagem é programado por etapas de dificuldades, cada uma construída sobre a precedente. Após cada fase, formulavam-se questões que deveriam ser solucionadas pelo treinando; se respondesse corretamente, iria adiante no aprendizado, se a resposta fosse incorreta, teria de rever informações e dar novas respostas. Este é um processo muito vantajoso, mas tem algumas desvantagens, como o alto custo para desenvolver um programa, a dificuldade em aplicá-lo a certos trabalhos que requerem a aprendizagem por meio da execução e aos que implicam mudanças de atitudes.

A partir da década de 60, no Brasil, programas de *trainee* passam a ser práticas comuns em grandes corporações, especialmente transnacionais (OLIVEIRA, 1996). Esses programas têm por objetivo o ingresso na organização de jovens talentos, portadores de uma formação básica de relevante interesse para a empresa, associada a algumas habilidades identificadas, como comunicação, relacionamento interpessoal, além de potencial para ascender rapidamente a postos de relevância estratégica para a empresa (RITTNER, 1999).

Na década de 70, em virtude da competitividade e da evolução da tecnologia, a eficiência dos negócios tornou-se dependente mais da constante atualização da aprendizagem do que da autoridade gerencial (ARGYRIS, 1992). Nesse contexto, a formação profissional cresceu em termos qualitativos ao tornar-se uma alternativa para substituir a simples autoridade gerencial na cadeia de eventos da eficácia. Isto justifica o fato de os programas de formação e atualização transformarem-se em ações imprescindíveis ao sucesso das organizações.

Desta forma, nessa mesma década, são criadas as universidades corporativas, como tentativa de diminuir a distância entre a necessidade de conhecimento aplicado à realidade organizacional e os conhecimentos típicos oferecidos por instituições educacionais tradicionais. Para Fernandes (1999), com a

evolução da tecnologia, as universidades corporativas atualmente reúnem ferramentas e recursos estrategicamente integrados, tais como: sistemas para avaliação e gerenciamento de competências; sofisticados sistemas de gerenciamento e administração de treinamento nas suas diversas modalidades; biblioteca virtual, grupos de discussão; redes de especialistas, salas virtuais, auditório virtual, além de sistemas de busca e acesso a banco de dados para informações corporativas.

O *Job Support* ou Apoio ao trabalho foi uma técnica desenvolvida no final do século XX, com objetivo de ajudar o trabalhador a encontrar informações necessárias ao desempenho eficaz de sua função. Foram desenvolvidos manuais com informações sobre os procedimentos; base de dados com documentos, registros de experiências; sistemas de informações gerenciais e sistemas inteligentes de tomada de decisão.

Um grande leque de iniciativas, compreendidas sob a base conceitual do TBT (treinamento baseado em tecnologia), está sendo consolidado com a união de novas pedagogias, redes telemáticas e ferramenta da inteligência artificial. Esta integração de domínios está permitindo que a educação e o treinamento sejam customizados individualmente, em ambientes flexíveis e colaborativos, dissociados de um enraizamento espaço-temporal entre professores, alunos e instituições (BARCIA e STEIL, 2001). O TBT é a área do conhecimento que realiza o planejamento e o desenvolvimento de tecnologias de aprendizagem para treinamento de pessoal.

Para Fernandes (1999), as tecnologias de aprendizagem constituem novas tendências para o T&D e se referem ao uso da informática e telecomunicações para disseminar informações e facilitar o desenvolvimento de habilidades e conhecimento. Eis alguns conceitos atrelados ao tema, destacando a distinção entre "métodos de apresentação" e "métodos de distribuição" de informações em meios eletrônicos:

•*Métodos de Apresentação*: maneira como a informação é apresentada aos treinandos. Estes métodos incluem:

- *Texto Eletrônico*: apresentação de texto por meio eletrônico;

- *TBC(Treinamento Baseado em Computador)*: termo utilizado para atividades de instrução que utilize o computador como método básico de apresentação da informação;
- *Multimídia*: aplicações que utilizam textos, figuras, áudio, animações e/ou vídeo no computador. A multimídia interativa permite ao usuário o controle de vários aspectos do autotreinamento, como o sequenciamento do conteúdo.
- *Teleconferência*: interação em tempo real, utilizando-se áudio, vídeo ou texto, entre duas pessoas localizadas em ambientes fisicamente distintos;
- *Ajuda On-line*: aplicativos em computador que fornecem ajuda e dicas para os colaboradores;
- *Groupware*: aplicativos que possibilitam o trabalho em grupo através do compartilhamento de informações tais como agendas, cronogramas de projetos, preparação de documentos multi-departamentais, correio eletrônico, entre outros;
- *Realidade Virtual*: aplicações de tecnologia que propiciam interatividade em forma de imersão em ambientes tridimensionais com modelos realistas dos sistemas;
- *Áudio*: disseminações unidirecionais de som, podendo ser ao vivo ou gravação;
- *Vídeo*: disseminações unidirecionais de vídeo, podendo ser ao vivo ou gravação;
- *Sistemas Eletrônicos de Suporte ao Desempenho*: aplicações integradas em ambientes de computadores que utilizam qualquer combinação de sistemas especialistas, textos eletrônicos ou recursos multimídia para auxiliar os usuários a realizar tarefas e atividades para fins específicos.
- *Métodos de Distribuição*: modo como a informação é distribuída aos treinandos. Estes métodos incluem:
 - *CD-ROM*: um formato e um sistema de gravação, armazenagem e reprodução de informações eletrônicas em discos compactos que são interpretados via dispositivo de leitura óptica;
 - *Correio Eletrônico (E-mail)*: troca de mensagens através de computadores;
 - *Extranet*: rede interativa que utiliza a tecnologia da Internet para conectar uma organização com seus clientes, parceiros e fornecedores;

- *Internet*: rede mundial de computadores que se conectam através de vários protocolos e redes primárias de distribuição;
- *Intranet*: rede interna de uma organização que utiliza os protocolos e a tecnologia da Internet;
- *Rede Local (LAN - Local Área Network)*: rede de computadores que compartilham recursos dentro de uma pequena área geográfica;
- Simulador: um dispositivo ou um sistema que copia ou imita o sistema real;
- *Teia Digital (World Wide Web)*: é o conjunto de recursos da Internet que utilizam uma certa linguagem padrão (HTTP - *Hypertext Transfer Protocol*) para transmitir arquivos, sejam eles textos, figuras, áudio, animações ou vídeo;
- *TV a Cabo*: transmissão de sinais de televisão via tecnologia de cabo;
- *TV por Satélite*: transmissão de sinais de televisão via satélite.

Para garantir a eficácia, a implementação de tecnologias de aprendizagem deve estar integrada a outros sistemas e processos da empresa, como mostra a figura 1:

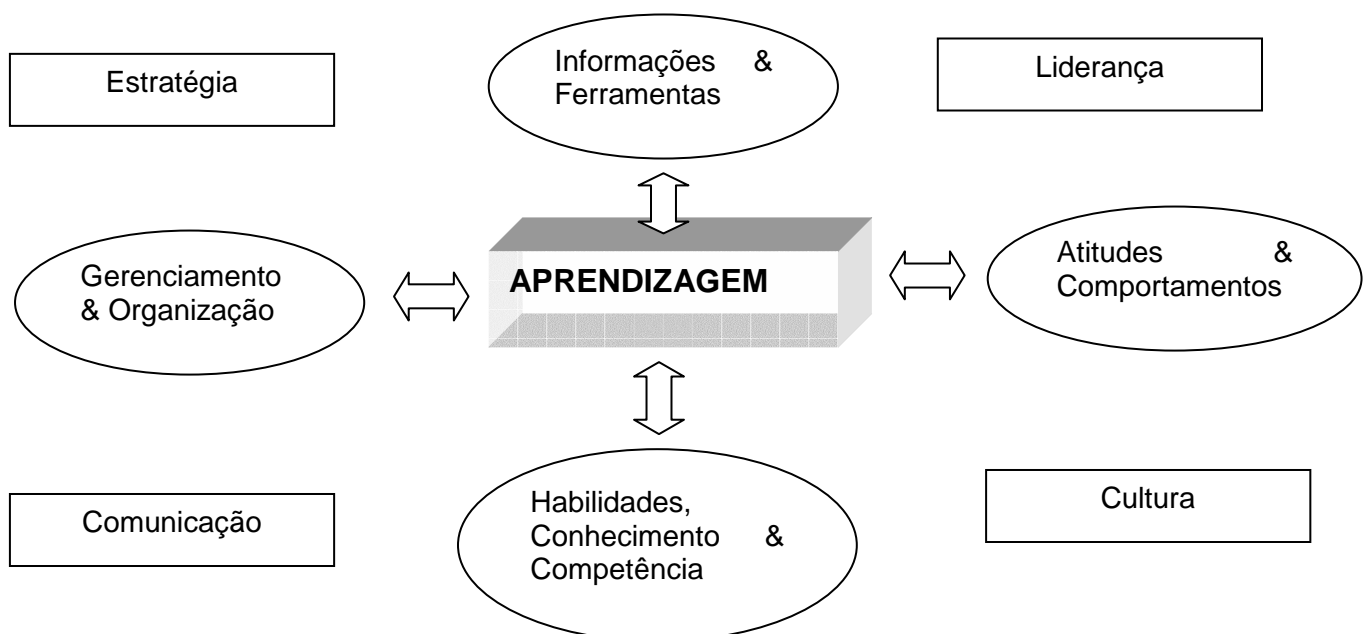


Figura1:Contexto integrado da aprendizagem
Fonte: Fernandes (1999)

Tivemos o objetivo de abordar as principais iniciativas organizacionais sobre o T&D em ordem cronológica. É importante observar que as técnicas mais recentes não substituíram totalmente as mais antigas.

1.3 CONFIGURAÇÃO NA VISÃO DE MILKOVICH E BOUDREAU

Existem vários modelos do processo T&D conhecidos na literatura desta área. A maioria deles envolve etapas muito parecidas, apresentando normalmente apenas algumas variações. Dessa forma escolheu-se o modelo diagnóstico do processo de treinamento proposto por Milkovich e Boudreau (2000), por se tratar de um modelo enxuto, eficaz, de fácil aplicação, além de se mostrar como o que melhor sintetiza o conjunto de idéias dos estudiosos do assunto.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), o modelo diagnóstico do processo de treinamento envolve três estágios: Levantamento das necessidades, treinamento e desenvolvimento e avaliação. O levantamento das necessidades aborda a análise das necessidades da organização, a análise da função / tarefa / CHC (conhecimento, habilidade e capacidade) e análise do indivíduo. Este processo serve para detectar as lacunas que viram objetivos instrucionais.

No estágio seguinte, os objetivos são utilizados para projetar e fornecer o treinamento. Por fim, a avaliação usa de critérios e modelos que vão verificar se os objetivos iniciais do programa foram alcançados.

Os resultados avaliados dão base para o início de um novo ciclo, tornando o processo contínuo. Passaremos agora, a explicar as etapas deste modelo proposto por Milkovich e Boudreau, juntamente com o olhar de alguns outros autores.

MODELO DIAGNÓSTICO DO PROCESSO DE T&D

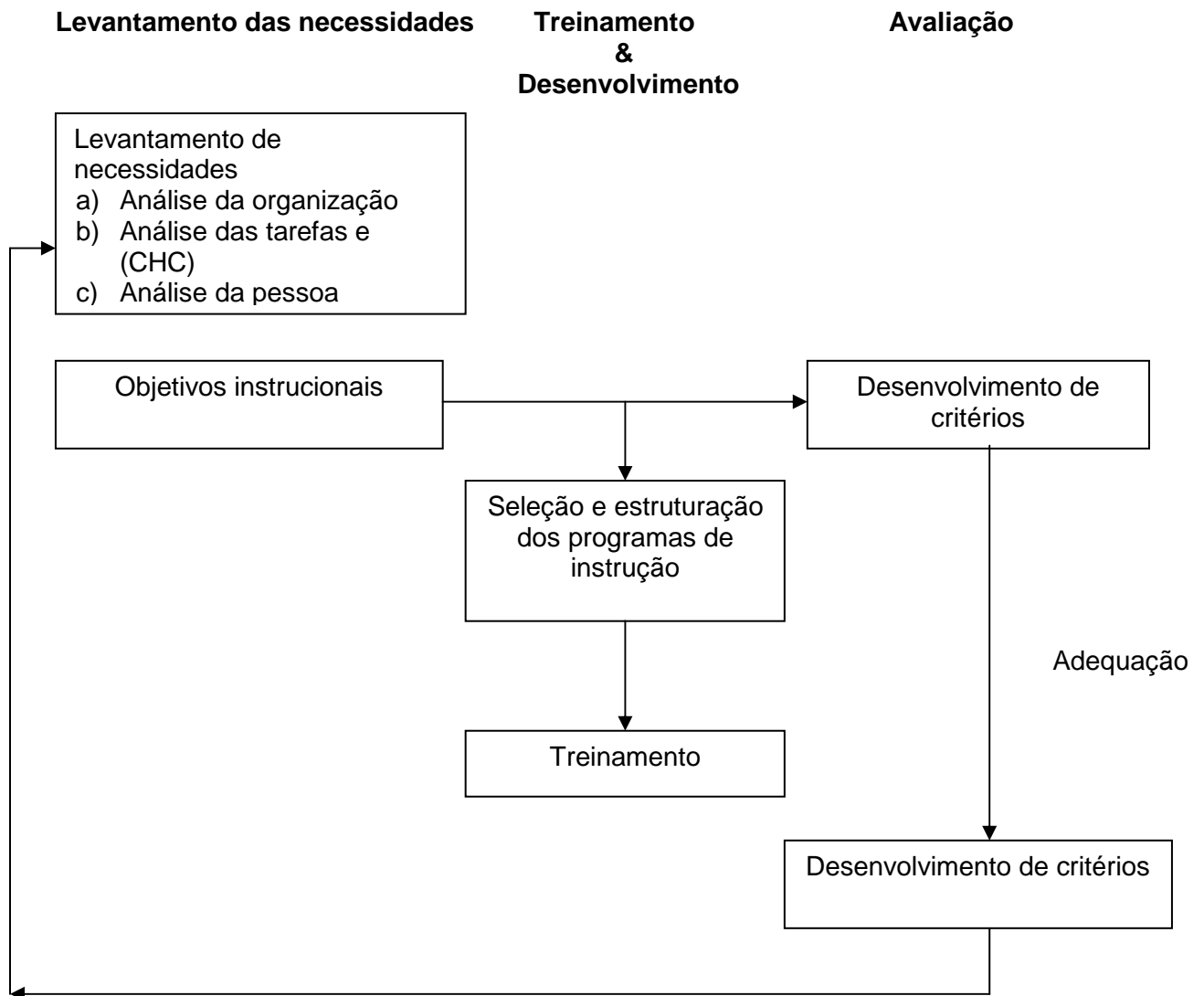


Figura 2: Modelo diagnóstico do processo de treinamento e desenvolvimento
 Fonte: Milkovich e Boudreau (2000)

O treinamento vem se consolidando cada vez mais como necessário e indispensável para as empresas, não só capacitando pessoas para o desempenho adequado, como também proporcionando à alta direção um diagnóstico mais abrangente e aprofundado, onde podem estar evidenciadas as necessidades de treinamento e, principalmente, as necessidades organizacionais.

Existem nas empresas alguns problemas que evidenciam necessidade de treinamento. Entretanto, nem sempre podem ser solucionados por um programa de treinamento. É da responsabilidade dos profissionais da área, realizar um detalhado

levantamento para identificar as causas mais prováveis destes problemas e, assim, verificar a viabilidade da utilização do treinamento.

A análise das necessidades organizacionais é um dos aspectos da etapa de levantamento de necessidades, que visa determinar as formas de treinamento que podem interagir com a realidade organizacional, bem como indicar à alta direção da empresa as situações de ineficiência/ eficiência do sistema organizacional. É um trabalho prévio ao planejamento global do treinamento, visto que identifica as situações dinâmicas da empresa através de suas variáveis técnico-operacionais e psicossociais.

Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que tal análise vai além da simples identificação de metas. Este processo inclui a obtenção do apoio da cúpula da empresa e de outros indivíduos com poder de decisão, para assegurar que a organização esteja preparada para apoiar e alimentar os novos conhecimentos e comportamentos que serão criados pelo treinamento, assim como a verificar as barreiras externas ou legais aos programas implantados.

Dentre os fatores organizacionais a serem analisados, destacam-se: A estrutura organizacional; o planejamento estratégico; estrutura de recursos humanos; os problemas organizacionais e de treinamento da empresa; a opinião dos colaboradores a respeito da organização; auto-avaliação dos colaboradores, etc. O principal é ter em mente que um diagnóstico cuidadoso das condições e necessidades organizacionais é essencial para a elaboração da estratégia de treinamento.

Seguindo com a etapa de levantamento de necessidades, o próximo passo é a análise de tarefas e (CHC). Esta etapa do modelo visa à análise das funções e tarefas, bem como à capacidade, habilidade e ao conhecimento necessário para desempenhá-las. Esta análise está voltada às características, requisitos e especificações de um determinado cargo. Permite a identificação do conteúdo das operações e condições em que o empregado atua, habilidades, destrezas e competências necessárias para desempenhar adequadamente o cargo. Desta forma, o levantamento das competências significa perceber por meio das funções o que aqueles indivíduos, com alto desempenho sabem, e como torná-los bem-sucedidos.

Segundo Zarifian (1999), a competência é a inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.

Para Milkovich e Boudreau (2000), o objetivo-chave das empresas atualmente é normalmente o desenvolvimento das competências essenciais, ou uma variedade de competências que permitam a flexibilidade e adaptabilidade.

Fleury e Fleury (2001) entendem que uma competência essencial pode estar associada a qualquer estágio do ciclo de negócios, como por exemplo, um profundo conhecimento das condições de operação de mercados específicos. Para ser considerada uma competência essencial, este conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento\ inovação e capacitação de recursos humanos.

Assim sendo, o diagnóstico nas necessidades de treinamento requer uma abordagem mais profunda e de mais longo prazo sobre o que as pessoas terão que saber, em vez da simples análise do que está faltando de competência para o desempenho eficiente e eficaz da tarefa atual.

Para finalizar a etapa do levantamento de necessidades é importante a análise das pessoas que participarão do treinamento. Teoricamente alguém que participa de um treinamento deve possuir um gap de competência negativo quanto ao perfil necessário para o desempenho de uma função. Embora pareça simples, na prática é comum o fato de indivíduos serem indicados para treinamento sem que realmente necessitem daquele tipo de aprendizagem e, quando necessitam, não há a certeza da medida.

Existem programas de treinamento em que a análise da pessoa se limita ao estudo da população a formar. Tal fato é mais comum em organizações que não encontram mão-de-obra qualificada no mercado e têm que arcar com o ônus da formação inicial

A análise da pessoa, então, é importante por propiciar a identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis à aquisição de competência mínima, que leve o indivíduo a desempenhar adequadamente suas atribuições atuais e\ou futuras.

Milkovich e Boudreau (2000) explicam que, mesmo quando os aspectos organizacionais contribuem para a eficácia do treinamento e este está voltado para as competências e CHC's corretas, as diferenças individuais são bastante significativas. Fatores especificamente pessoais podem ajudar a identificar quem se beneficiará mais com o treinamento. Até a maneira como o treinamento é apresentado, pode interagir com fatores individuais.

Após finalizada a etapa do levantamento de necessidades, chega o momento do estabelecimento dos objetivos instrucionais. Os objetivos do treinamento devem antes de tudo estar baseados em resultados quantificáveis, mensuráveis e nos comportamentos factíveis de verificação e observação. Para o estabelecimento de objetivos observa-se: qual a situação atual; quais as finalidades dos planos a serem efetivados; qual a área envolvida; que clientela se pretende atingir e quais os indicadores que serão tomados para as comparações necessárias.

Assim sendo, os objetivos e os critérios para o treinamento devem atender a certos padrões gerais: precisam proporcionar informações que melhorem as futuras decisões; precisam aperfeiçoar as decisões mais importantes; e o custo da coleta dessas informações não pode ser superior ao seu benefício (MILKOVICH e BOUDREAU , 2000).

Dentre as várias ferramentas de levantamento de necessidades de treinamento, gostaríamos de destacar a avaliação de desempenho. Avaliar o desempenho dos gestores é extremamente importante, pois oferece à empresa um retrato exato de como as tarefas estão sendo desempenhadas, o que está sendo bem feito ou deixando de ser feito a fim de que se possa saber se o gestor se adapta bem ao cargo que está desempenhando, se necessita de transferência para outro cargo ou se um treinamento voltado para a função resolve o problema.

Saldanha (1978: 93) diz que “a avaliação de desempenho visa principalmente à orientação do supervisor no aproveitamento do potencial humano”. Avaliar o desempenho consiste em analisar de modo sistemático a maneira como o indivíduo desenvolve o seu trabalho na organização.

A avaliação é o ato de estimar o valor dos empregados para, em primeiro lugar, determinar recompensas e ou punições e, em segundo, dar uma base com vistas à troca de idéias e aconselhamento (JUCIUS 1977: 144).

Efetivamente a avaliação não deve ser uma opção da empresa, mas sim, tarefa indispensável, para que se consiga um bom desenvolvimento dos trabalhos.

Quando se contrata um indivíduo, estabelece-se um período de experiência e um treinamento introdutório ao novo cargo. Este período de experiência nada mais é do que um período durante o qual o superior imediato procurará verificar se o indivíduo tem aptidão, habilidade e qualificação profissional para um bom desempenho no cargo a que lhe foi confiado. Consiste portanto em avaliação de desempenho. O objetivo é avaliar a situação geral do empregado quanto à eficiência profissional, e ao comportamento funcional, bem como proporcionar dados essenciais ao planejamento de recursos humanos da empresa.

A avaliação de desempenho é tão comum que, de uma forma ou de outra, as pessoas estão sempre avaliando-se e aos outros. Sempre emitem opiniões sobre este ou aquele comportamento das pessoas. E estas opiniões são emitidas de acordo com os pontos de vista e a escala de valores de quem está julgando. Todavia avaliar pessoas é uma capacidade muito difícil de se adquirir, uma vez que os seres humanos não são iguais e se comportam de modo diferente em situações distintas.

De acordo com Lucena (1977: 13), um programa de avaliação de desempenho, voltado para o desenvolvimento dos recursos humanos da organização, podem ter os seguintes objetivos:

- a) Definir o grau de contribuição de cada empregado;
- b) Promover o autodesenvolvimento dos empregados;
- c) Descobrir talentos e potencialidades, verificando os que têm condições de ocupar funções de maior conteúdo;
- d) Oferecer oportunidades para que o potencial se manifeste;
- e) Posicionar o empregado em um trabalho (cargo) onde possa render mais e estar mais satisfeito;
- f) Identificar os que precisam de aperfeiçoamento em determinadas áreas de seu trabalho (levantamento de necessidades de treinamento);
- g) Elaborar planos de ação para desempenhos insatisfatórios;

- h) Oferecer subsídios para fins de remuneração;
- i) Oferecer oportunidades para que o empregado conheça seus pontos fortes e fracos e procure corrigir as deficiências (comunicação da avaliação);
- j) Assegurar a continuidade e manutenção do programa de avaliação por meio de aplicação dos melhores instrumentos técnicos, operacionais e administrativos tais como:
 - Método de avaliação adequado;
 - Análise dos resultados;
 - Metodologia de planejamento para dimensionar a ação sobre os resultados;
 - Planos de carreira;
 - Inventário de sucessão;
 - Instrumentos de acompanhamento e controle;
 - Política e normas de avaliação de desempenho.

Muitos são os modos pelos quais se pode levantar necessidades de treinamento como: observação informal, aplicação de questionários, entrevistas com as chefias superiores, avaliação de desempenho dos executivos, análise organizacional, análise das operações e tarefas etc. O quadro 1 mostra um comparativo entre os métodos de levantamento de necessidades.

Técnica	Envolvimento do participante	Envolvimento dos superiores	Tempo gasto	Custo	Dados quantificáveis relevantes
Comitês de aconselhamento	Baixo	Moderado	Moderado	Baixo	Baixo
Centros de avaliação	Alto	Baixo	Baixo	Alto	Alto
Pesquisas de atitudes (opinião)	Moderado	Baixo	Moderado	Moderado	Baixo
Grupos de discussão	Alto	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado
Entrevistas com participantes potenciais	Alto	Baixo	Alto	Alto	Moderado
Solicitação da gerência	Baixo	Alto	Baixo	Baixo	Baixo
Observação do comportamento (desenvolvimento em atividade)	Moderado	Baixo	Alto	Alto	Moderado
Avaliação de desempenho	Moderado	Alto	Moderado	Baixo	Alto
Documentação de desempenho	Baixo	Moderado	Baixo	Baixo	Moderado
Método de incidente crítico	Alto	Baixo	Moderado	Baixo	Alto
Levantamentos com questionários e inventários (avaliação de necessidades)	Alto	Alto	Moderado	Moderado	Alto
Testes de habilidades	Alto	Baixo	Alto	Alto	Alto
Avaliação de programas anteriores	Moderado	Baixo	Moderado	Baixo	Alto

Quadro 1: Comparativo entre os métodos de levantamento de necessidades

Fonte: Milkovich e Boudreau (2000) apud Newstrom e Lilyquist (1979)

Qualquer que seja o método empregado, o importante é conseguir os resultados esperados, que sempre devem ser as necessidades reais de treinamento, a fim de que, a partir daí, possamos planejar a programação necessária à correção das distorções encontradas. Não se pode esquecer que o levantamento das necessidades de treinamento é uma forma de diagnóstico, e como tal deve basear-se em informações concretas e relevantes.

De acordo com o modelo diagnóstico do processo de T&D proposto por Milkovich e Boudreau (2000), a segunda etapa é a do treinamento e desenvolvimento. Esta etapa envolve a seleção e a estruturação de programas de treinamento e, em seguida, a execução do treinamento.

A seleção e estruturação de programas de treinamento são a fase do processo responsável pelo estabelecimento das condições de apoio ao aprendizado, a escolha do conteúdo do programa de treinamento, a escolha da forma como o treinamento acontecerá e quem será o responsável por isso.

Um programa de treinamento bem planejado e estruturado fornece a base para que o aprendizado ocorra. Segundo Milkovich e Boudreau (2000), o aprendizado constitui-se uma modificação relativamente constante nos conhecimentos, crenças, habilidades, comportamentos ou atitudes, que ocorrem através da experiência. Então, é muito importante que se observe que condições favorecem o aprendizado e conseqüentemente o treinamento.

Gagné (1976) em seu livro *Como se realiza a aprendizagem*, identifica oito tipos de aprendizagens, analisa cada uma, suas características e mostra as melhores técnicas para facilitar o alcance de resultados, como descreve o quadro 2:

Tipo	Aprendizagem	Técnicas
1	de sinais	Demonstração (ensino no trabalho)
2	estímulo - resposta	Demonstração, Instrução Programada
3	de cadeias operacionais verbais	Demonstração, Instrução Programada, Simulação, Dramatização
4	de associações verbais	Simulação, Dramatização
5	de discriminações múltiplas	Estudo de caso, Jogos, Dramatização, Resolução de Problemas, Demonstração
6	de conceitos	Instrução programada, Painéis, Jogos Pesquisa dirigida, Exposições
7	de princípios	Instrução programada, Painéis, Jogos Estudo de caso, Exposições, Pesquisa Dirigida
8	de resolução de problemas	Estudo de caso, Jogos, Painéis, Leitura dirigida, Instrução Programada

Quadro 2: Tipos de aprendizagem

Fonte: Gagné (1976)

Por mais homogêneas que sejam as pessoas que vão participar de um treinamento, ainda sim são bastante diferentes, pois cada uma possui suas próprias experiências de vida, habilidades físicas, mentais, além de normalmente estarem em

diferentes estágios de familiaridade com o material do treinamento. Da mesma forma, o processo de aprendizagem varia de indivíduo para indivíduo. Testar a capacidade de aprendizagem dos treinandos antes do início do programa é um ponto importante para a adequação da demanda com a oferta.

Outro aspecto interessante é a motivação do treinando para a aprendizagem. Milkovich e Boudreau (2000), afirmam que a motivação mais importante que o treinando precisa ter é a vontade de mudar seus comportamentos e resultados no trabalho. A motivação relacionada com o trabalho requer uma integração entre o sistema de treinamento e o de remuneração.

O aprendizado é beneficiado quando os treinandos podem exercitar suas habilidades. A prática possibilita que as habilidades adquiridas naquele aprendizado tornem-se automáticas, exigindo pouquíssimo raciocínio.

Na teoria da aprendizagem, discute-se muito sobre o aprendizado do todo versus o aprendizado das partes. Milkovich e Boudreau (2000), entendem que normalmente, quando uma tarefa tem suas partes muito intimamente relacionadas e quanto maior sua complexidade, o aprendizado do todo terá melhor resultado. Por outro lado, quando as subtarefas não são tão conectadas entre si, melhor funciona o aprendizado por partes.

O conhecimento dos resultados das ações desempenhadas no treinamento e realimentação possibilita a melhora do desempenho. Os erros são corrigidos de forma mais efetiva quando os treinandos recebem um retorno da avaliação sobre seus enganos e acertos. É importante que a realimentação aconteça logo após à ação realizada para que ele associe as causas aos efeitos (Milkovich e Boudreau , 2000).

A eficácia da aprendizagem e do treinamento também está relacionada com o ambiente em que estes acontecem e os instrutores responsáveis pela execução do programa. Segundo Gagné e Briggs (1979), o ambiente do treinamento deve ser projetado tendo em vista atender a nove aspectos básicos:

1. prender a atenção;
2. informar os objetivos aos aprendizes;
3. estimular a lembrança dos pré-requisitos;

4. apresentar o material para o treinamento;
5. oferecer orientação ao aprendiz, como instruções verbais e contexto;
6. provocar o desempenho, por exemplo, pedindo a solução de um problema;
7. oferecer a realimentação;
9. aumentar a retenção e a transferência do aprendiz, por exemplo, fornecendo uma grande variedade de exemplos ou tipos de problemas.

O entendimento de Goldstein (1978), é que, a preparação do instrutor além de ser muito importante, precisa observar os seguintes aspectos:

1. divulgar o programa;
2. divulgar o horário, local e outras informações sobre o evento;
3. preparar as instalações;
4. verificar detalhes físicos como cadeiras, alimentação e suprimentos;
5. providenciar os equipamentos necessários e verificar seu funcionamento;
6. estabelecer os objetivos do treinamento;
7. estudar o plano de aula para antecipar a reação do grupo e preparar as experiências, exemplos e histórias;
8. desenvolver seu entusiasmo pessoal pelo assunto a ser tratado.

A elaboração do conteúdo programático é uma subfase da seleção e estruturação do treinamento. Para tal, é contada a participação efetiva do administrador do treinamento, que manterá vivo o objetivo geral, e a do instrutor, a quem cabe elaborar os objetivos específicos e preparar o conteúdo visando atender às necessidades levantadas nas fases iniciais.

Milkovich e Boudreau (2000), explicam que, para cada categoria de treinamento, existem conteúdos específicos visando atender às suas necessidades. Entre as categorias de treinamento existentes, destacam: treinamento de orientação inicial; treinamento operacional; processo de equipe e qualidade; alfabetização em relação ao ambiente de trabalho; treinamento em gerência e treinamento como preparação para missões internacionais.

Para Bongani (1980), o instrutor, ao escolher o conteúdo do programa de treinamento, deve elaborar uma relação de assuntos, que deverão ser aprendidos, a fim de que os treinandos atinjam o comportamento final estipulado, considerando os seguintes pontos:

- a) os objetivos específicos que se pretendem alcançar;
- b) as condições psicológicas para atingir os objetivos propostos, traduzidos em termos dos pré-requisitos dos treinandos;
- c) a aplicação do conteúdo às situações de trabalho;
- d) os critérios para verificação da aprendizagem e
- e) a previsão do tempo disponível e o número de treinandos.

A seguir mostra-se no Quadro 3, a porcentagem das organizações que têm a partir de 100 empregados e que oferecem algum tipo de treinamento. As seis categorias de treinamento, que estão no topo da lista dos mais aplicados, demonstram a tendência atual existente.

Tipos de treinamento	Porcentagem de empresas que realizam
Informática	95%
Habilidades\ desenvolvimento gerencial	86
Habilidades\ conhecimento técnico	85
Habilidades de chefia	85
Habilidades de comunicação	85
Relações\ serviços ao cliente	82
Novos métodos\ procedimentos	80
Desenvolvimento de executivos	75
Crescimento pessoal	71
Habilidades administrativas	68
Relações com empregados\trabalhistas	66
Educação do cliente	65
Bem-estar	58
Vendas	55
Educação básica\ supletiva	43

Quadro 3: Tipos de treinamento

Fonte: Milkovich e Boudreau apud Vital statistics: Industry training report. Training. Oct. 1995.p.60.

Uma vez estabelecido o conteúdo do programa de treinamento, chega o momento da escolha do método a ser utilizado. Em termos gerais, pode-se dizer que o treinamento pode ser realizado em serviço e fora do serviço. Segundo Milkovich e Boudreau (2000), o treinamento em serviço é geralmente informal e normalmente não aparece nas estatísticas sobre treinamento. Afirmam ainda, que um programa de treinamento em serviço, expõe o indivíduo a uma situação real do trabalho, em que um empregado mais experiente mostra a maneira como deve ser desempenhada a tarefa e seus segredos.

Apontam como vantagem o fato de este tipo de treinamento criar automaticamente o ambiente, ações e recompensas durante o treinamento, igualmente ao que acontecerá na futura função. Outra vantagem é que esse método leva à preparação de chefes, executivos e funcionários, para que se transformem em instrutores. Percebem como desvantagem o fato de que, em muitas organizações, esta atividade não é planejada, não faz parte da estratégia de treinamento e é desempenhada por instrutores mal preparados, o que leva normalmente à formação de funcionários mal treinados. Normalmente este método informal é escolhido, pelo fato de não envolver custos diretos e parecer menos oneroso.

Por outro lado, Pinto (1999) comenta que atualmente sistemas estruturados de treinamento em serviço, planejados a fim de obter resultados satisfatórios com superiores e instrutores preparados para treinar, têm surgido tão rápido quanto as mudanças econômicas e tecnológicas. Coloca ainda, que os sistemas planejados de treinamento em serviço obedecem, às seguintes etapas:

- a) Análise do trabalho: focaliza a seqüência do trabalho, a importância de cada fase operacional, instrumentos e equipamentos necessários para sua execução.
- b) Descrição do trabalho: identifica e descreve as tarefas e responsabilidades de determinado posto de trabalho.
- c) Desenvolvimento de padrões de desempenho do trabalho: explicita o resultado ideal para cada tarefa em relação a determinadas categorias, como: quantidade, qualidade, tempo de execução, etc.

O esquema é completo com a análise da situação do treinando no que diz respeito aos seus conhecimentos e habilidades prévias, motivação para o trabalho e perspectivas de futuro aproveitamento.

Milkovich e Boudreau (2000), sugerem procedimentos para treinamento de instrutores nesse método, como veremos a seguir:

- a) Decidir o que o aluno precisa aprender para realizar a função de forma eficiente, segura, econômica e inteligente.
- b) Ter em mãos as ferramentas, equipamentos, insumos e materiais corretos.
- c) Apresentar o ambiente de trabalho arrumado, exatamente como será esperado do funcionário mantê-lo depois.

Em seguida, deverá instruir o funcionário sobre quatro passos básicos:

1° Passo - Preparação

- a) Deixar a pessoa calma.
- b) Descobrir o que ela já sabe sobre a tarefa.
- c) Torná-la interessada e desejosa de aprender a tarefa.

2° Passo - Apresentação (das operações e do conhecimento)

- a) Falar, mostrar, ilustrar e questionar para comunicar bem as novas operações e conhecimentos.
- b) Ensinar devagar, com clareza, de forma completa e paciente, um item de cada vez.
- c) Verificar, perguntar e repetir.
- d) Certificar-se de que a pessoa realmente aprendeu.

3° Passo - Teste de desempenho

- a) Fazer com que a pessoa desempenhe a tarefa.
- b) Fazer perguntas que comecem com por que, como, quando e onde.
- c) Observar o desempenho, corrigir os erros e repetir as instruções, se necessário.
- d) Continuar até ter certeza de que a pessoa aprendeu.

4º Passo - Acompanhamento

- a) Verificar frequentemente se as instruções estão sendo seguidas.
- b) Diminuir gradualmente a chefia extra e o acompanhamento, até que a pessoa esteja pronta para trabalhar em condições normais.

Alguns exemplos de técnicas de aprendizagem prática são explicadas por Bíscaro (1999):

Aprendizagem Metódica do Trabalho: método de aprendizagem que deve contar com um instrutor que estabeleça e ordene as etapas do trabalho, com o intuito de facilitar a assimilação pelo aprendiz. Apóia-se em princípios como: ser concreto; corrigir em cima as falhas; repetir o exercício várias vezes ao dia; variar os exercícios elementares; deixar assimilar; levar em conta cada individualidade; habituar o aprendiz ao autocontrole e avaliar o êxito.

Rodízio: movimentação de pessoas em várias posições na organização, tanto vertical como horizontalmente, com o intuito de expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades. Ao agente de treinamento cabe o estabelecimento de programas, sempre em parceria com os departamentos, onde são definidos os prazos, os controles e todas as medidas para o sucesso do programa.

Estágio: destinado tanto ao jovem profissional quanto aos veteranos, que necessitam passar da teoria para a situação prática empresarial. Pode dar-se dentro da própria empresa como em outras organizações, por meio de convênio. O agente de treinamento é responsável pelo levantamento das áreas preferenciais e a elaboração de um roteiro básico a ser seguido pelo estagiário, além da preparação das coordenações dos setores por onde passará o estagiário, visando obter neste processo a cooperação das equipes.

Delegação: prática administrativa muito generalizada e destinada à aprendizagem de comportamentos de supervisão ou de gerência. Normalmente acontece de forma empírica, entretanto comporta algumas normas orientadoras e mesmo alguns princípios que, quando seguidos, transformam-na em um forte mecanismo de formação de novos quadros.

Participações Diversas: aproveitamento de circunstâncias que fogem à rotina em situações que poderão ser transformadas em oportunidades de crescimento

profissional, grupal ou individual, como participação em comissões *ad hoc* - de natureza transitória e destinadas a resolver um problema específico; participação eventual em comitês de caráter permante; apresentação de trabalhos para um comitê de caráter gerencial; coordenação ou assessoramento de projetos de expansão ou campanhas internas; participação em equipes multiempresariais para a elaboração de plano de interesse comum; ocupação transitória de funções de assessoramento para um tema específico em uma diretoria ou departamento; participação em negociações de natureza governamental, sindical ou comunitária, como representante da empresa, etc.

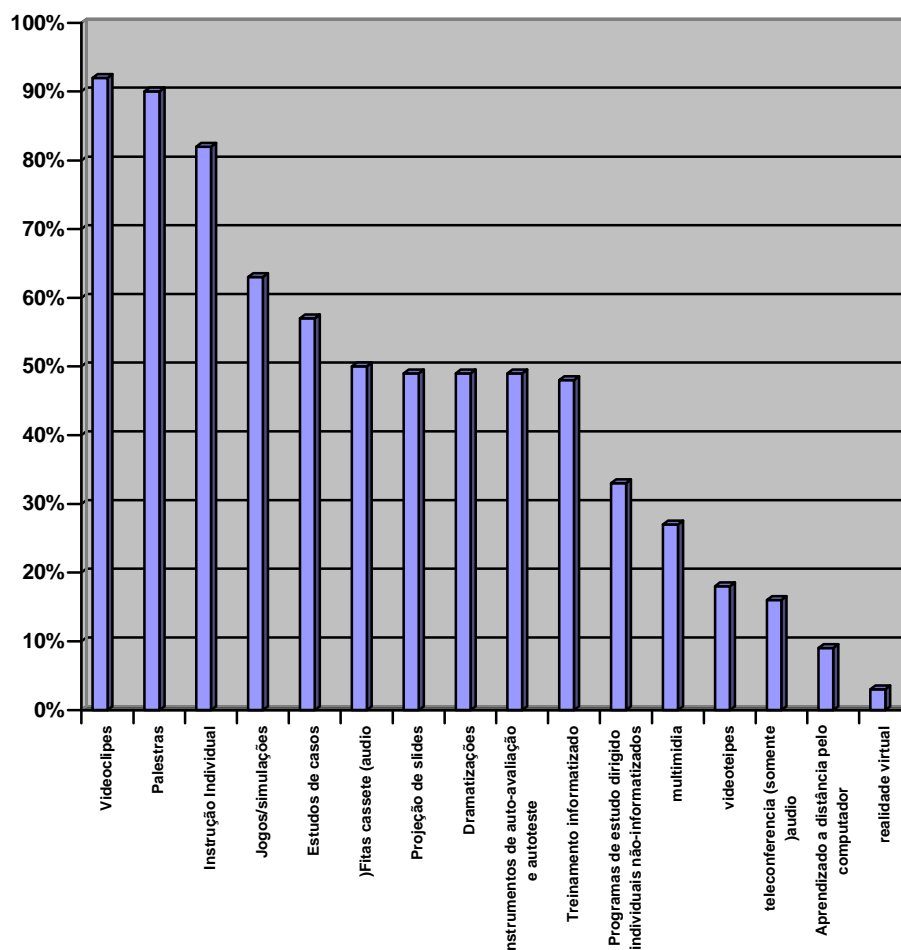
Mentoring\Coaching(Tutoria): exercício de um papel ativo do gerente ao guiar e orientar uma pessoa em sua carreira. O tutor proporciona orientação na hierarquia corporativa, guia, aconselha, fáz críticas e dá sugestões para ajudar o crescimento do funcionário (WILSON e ELMAN, 1990).

Counseling (Aconselhamento de funcionários): intervenção do gerente quando surge um problema de desempenho e o foco da discussão está relacionado com o processo de disciplina. Quando o funcionário apresenta ausências, atrasos, irritação, insubordinação ou é incapaz de desempenhar o cargo satisfatoriamente. Exige do gerente grande habilidade de ouvir e persuadir (MINOR, 2001).

O treinamento fora de serviço diz respeito a iniciativas organizacionais planejadas, estruturadas, com currículo ou temas definidos, e focados no desenvolvimento de competências consideradas importantes para a organização. Este método normalmente merece bastante atenção das empresas pelo fato ter custos diretos e óbvios. Geralmente as atenções e pesquisas estão mais voltadas para os programas de treinamento fora do serviço.

Milkovich e Boudreau (2000), mostram os métodos de treinamento formal mais comumente usados na figura 3.

Figura 3: Técnicas de treinamento fora do serviço



A seguir, Milkovich e Boudreau (2000), listam algumas técnicas de treinamento fora do serviço:

Palestras: método fundamental das escolas e universidades, onde um instrutor apresenta um tema a um grupo de alunos. Normalmente envolvem custos baixos de ser desenvolvidas e administradas e fornecem conhecimento factual rápida e eficazmente. Entre as desvantagens pode-se apontar a natureza unilateral da comunicação, insensibilidade quanto às diferenças de estilo, habilidade e interesses de aprendizagem e a falta de *feedback* para o aluno. Um instrutor competente e bem preparado pode minimizar muito dificuldades como estas.

Instrução Programada: oferecimento ao aluno de uma série de tarefas, que permitem a avaliação do sucesso em intervalos durante o treinamento e proporcionam um *feedback* sobre as respostas corretas e incorretas à medida que o aluno avança no programa. A maneira como este método funciona foi descrita anteriormente no item 2.2. Como vantagem incluem o encorajamento da atenção cuidadosa das seqüências e objetivos do aprendizado, a probabilidade de se prosseguir mais rapidamente com o conteúdo do treinamento, materiais fáceis de distribuir, que são usados de acordo com a convergência e velocidade de aprendizagem dos treinandos, o esforço que pode aumentar a motivação e a autodefinição do ritmo do treinamento, que permite flexibilidade de adequação às diferenças individuais.

Simulações: imitação dos elementos essenciais das situações do mundo real que permite ao aluno o desempenho de um papel ou a tomada de decisões a respeito de uma situação, recebendo um *feedback* sobre seu desempenho.

Jogos de Empresas: inspirados nos tradicionais jogos de estratégia militar. Permitem que os treinandos tomem decisões sobre variáveis do mundo dos negócios, geralmente competindo com outros grupos ou indivíduos. De um modo geral o jogo acontece literalmente, ou seja, é estabelecida uma competição entre indivíduos ou grupos.

Estudo de Caso: técnica onde se fornece ao aluno um texto, que descreve uma situação real, que deve ser analisada para que se encontrem alternativas de solução para discussão.

Dramatização: atuação dos treinandos em um papel ou personagem, geralmente contracenando uns com os outros. Normalmente a dramatização envolve temáticas sobre problemas reais enfrentados pela organização diariamente.

Modelagem Comportamental: encorajamento à capacidade dos treinandos de imitarem um comportamento apropriado. Envolve a apresentação de habilidades a ser aprendidas, discussão de grupo sobre a eficácia deste comportamento, a prática do comportamento diante uns dos outros e o *feedback* sobre a eficácia do comportamento. Baseia-se na teoria de que as pessoas são capazes de construir modelos mentais dos comportamentos desejados.

Treinamento ao ar livre: atividade de subir em árvores, balançar no ar, atravessar desfiladeiros, segurando em cordas, ou jogar-se de costas nas mãos de outra pessoa. Tem o objetivo de estimular a comunicação em equipe, a confiança e a consciência.

Parcerias com Universidades e Escolas: parcerias entre empresas e instituições de ensino, que trazem como benefício comum a melhoria destas instituições e sua relevância para a qualidade do mercado de trabalho. Algumas destas parcerias envolvem a personalização do currículo das escolas técnicas ou vocacionais, para se adaptarem às necessidades das empresas.

Outros teóricos também apontam algumas técnicas de treinamento fora do serviço:

Universidade Corporativa: uma universidade criada especificamente para a organização que, segundo Junqueira e Vianna (1999), centraliza as soluções de aprendizado para cada família de cargos e funções dentro da organização, utilizando o treinamento como instrumento de massa crítica, reduzindo custos pela escala de contratação, definindo padrões comuns para atuação dos consultores externos, etc.

Laboratório de Sensibilidade: metodologia de abordagem de grupo, segundo Medeiros (1999), que tem como intenção essencial facultar aos participantes aprender a aprender, ou aprender a construir um modo de relação que melhore os mecanismos de comunicação, estruturação de vínculos, localização no universo existencial, objetivando o ajustamento do plano individual com o plano coletivo.

Dinâmica de Grupo: processos de mobilização social, segundo Medeiros (1999), que admitem momentos específicos como: definição prévia da problemática a ser analisada ou estruturada; provocação de voluntariado ou designação de coordenadores de subgrupos; fracionamento do grupo em subgrupos; definição de tarefas particulares a cada subgrupo, num tempo comum a todos; sessão plenária para as apresentações de cada subgrupo; integração dos produtos parciais num produto único e coletivo; tratamento pragmático e funcional ao resultado e fechamento conclusivo.

Vestibule Training (Treinamento Vestibular): um sistema preliminar ao treinamento em serviço, conforme Pinto (1999), que é realizado em ambiente separado da produção normal da empresa. Geralmente o local deste tipo de treinamento procura

repetir o mais fielmente possível as condições normais de trabalho que o treinando encontrará. Este método é utilizado quando grande número de empregados devem ser treinados rapidamente; durante período de grande expansão da produção; quando é impossível o treinamento no serviço e na introdução de novos métodos de trabalho, ambientes, métodos, máquinas ou equipamentos.

Treinamento a Distância: programas que utilizam metodologias e tecnologias de ensino a distância, para treinamento de pessoal, com o objetivo de capacitar e aperfeiçoar funcionários territorialmente mais afastados. Procura adotar formas de atuação que permitam, principalmente; levar um treinamento de boa qualidade ao local de trabalho do treinando (mesmo sendo no local de trabalho, não sendo praticado no desempenho de uma função, é considerado treinamento fora de serviço); individualizar o processo de aprendizagem; atender simultaneamente grande número de treinandos (PINTO, 1999).

Existem outras técnicas não abordadas aqui, além de outras tantas que ainda estão em fase de desenvolvimento. Não cabe a esta dissertação esgotar o tema sobre técnicas de treinamento, e sim relacionar as mais utilizadas.

Após, planejado e executado, o treinamento só será capaz de alcançar resultados se a aprendizagem realizada se transferir para o comportamento no trabalho. O processo de transferência é facilitado quando o ambiente, as atividades e respostas ao treinamento são semelhantes à situação real de trabalho.

Rouillier e Goldstein (1990), entendem que o elemento mais importante da transferência dos resultados do treinamento tem pouca relação com o treinamento em si. O clima de transferência é o grau em que a situação real de trabalho oferece recompensas e oportunidades para a utilização do aprendizado obtido em treinamento. Para tal é necessária a criação de sugestões situacionais de modo a indicar quando usar o treinamento e as conseqüências que recompensem adequadamente os treinandos por isso.

A terceira etapa do modelo é a avaliação do treinamento. Milkovich e Boudreau (2000), afirmam que é tentador pensar na avaliação como etapa final do processo de treinamento, o que não é verdade. A avaliação precisa ser planejada no momento em que os objetivos são fixados e necessita se tornar uma parte da subsequente análise de necessidades dentro do planejamento dos programas

futuros. A avaliação não é feita constantemente e sim quando se deseja vender aos superiores programas caros ou evitar cortes nos programas existentes. Entretanto, um sistema eficaz e constante de planejamento e avaliação do treinamento é essencial para assegurar o retorno adequado do investimento realizado. Sendo assim, a escolha dos critérios é parte importante na criação dos sistemas de avaliação. Destacam-se os seguintes critérios: eficácia envolvendo as reações dos treinandos, o aprendizado, a mudança comportamental, as atitudes e os resultados; eficiência envolvendo os custos de treinamento; eficiência envolvendo retornos; análise do ponto de equilíbrio envolvendo qualidade, quantidade, custo e retorno total do programa; e equidade.

Avaliar os resultados do treinamento é parte fundamental do processo, uma vez que sem esta avaliação não é possível saber que resultados está tendo o treinamento, quais os pontos falhos, para posterior correção. E para que as medidas corretivas sejam efetivadas dentro das reais necessidades, necessário se faz que o método de avaliação atinja os seus objetivos. É bom lembrar que a avaliação não deve somente medir a metodologia empregada e o sucesso do instrutor como acontece muitas vezes, mas sim avaliar que resultados produziram em termos de aprendizagem, objetivos, metodologia, aplicabilidade do conteúdo, desempenho, habilidades e atitudes.

Os critérios para avaliação do treinamento, segundo Ferreira (1979), podem ser subjetivos e objetivos. O subjetivo é feito em termos da reação dos treinandos, e é medido através da aplicação de formulários que investigam sobre as suas opiniões e pontos de vista sobre o curso que tenham concluído. Esta avaliação não mede o grau de aprendizagem, modificação comportamental ou capacidade para o desenvolvimento do trabalho. Apenas mede o grau de satisfação dos treinandos com o curso realizado. Este aspecto é importante de ser medido, tendo em vista que, um curso que provoca reações contrárias jamais terá resultados positivos.

Ferreira cita Hoyler que fala dos requisitos para que um curso seja considerado eficiente:

1. Deve ser rico de conteúdo (quantidade e qualidade do que irá transmitir ou ensinar);
2. Deve ser conciso na sua forma de elaboração;

3. Deve orientar-se no sentido da complexidade crescente e da generalidade decrescente;
4. Deve possuir avaliação seletiva dos métodos e processos utilizados;
5. Deve ter valor prático, para favorecer a formação e ou o desenvolvimento do aluno;
6. Deve ter valor teórico, para satisfazer a necessidade de informação, ou de atualização de conhecimentos, sempre presente nos participantes;
7. Deve ser dinâmico na sua forma de apresentação;
8. Deve ter seqüência lógica na exposição dos temas ou assuntos que focalizar (metodologia).

A avaliação objetiva, segundo Ferreira (1979), é de responsabilidade do supervisor imediato dos treinandos. Refere-se ao aprendizado, às modificações comportamentais, bem como ao desenvolvimento de aptidões e capacidades. Foge da responsabilidade do órgão de treinamento passando agora para o superior imediato.

A avaliação subjetiva do treinamento, a que os executivos estão sendo submetidos, pode ser formativa e somativa. A avaliação formativa é aquela de caráter subjetivo realizada durante o curso com a finalidade de obter “feedback” em relação ao curso e corrigir possíveis distorções que estejam ocorrendo. A avaliação somativa também tem caráter subjetivo, mas é realizada somente ao final do curso com a finalidade de verificar os resultados, sob o ponto de vista dos treinandos, referente à aprendizagem e produtos obtidos, a fim de que se corrijam as distorções, quando da realização de outros cursos.

Lobos (1979) cita quatro critérios de avaliação para se verificarem os resultados quanto aos objetivos da empresa: validação, quantificação de custos, análise de custo – benefício e avaliação do investimento.

Diz que o processo de validação é o mais simples e o que fornece maiores informações sobre a eficácia do curso.

Pontual (1980) fala também sobre validação, mas não se refere a este como um critério de avaliação. Mas como uma etapa a ser efetivada após a avaliação do treinamento. Observa que um curso além de avaliado deve ser validado para se

saber até que ponto a empresa auferiu benefícios. Estabelece a diferença entre as duas etapas do processo de treinamento quando afirma que a validação verifica a legitimidade dos programas e a avaliação determina o valor destes programas em termos de resultados que afetam os negócios da empresa. Validação refere-se à legitimidade, quando se observa a reação e aprendizagem do treinamento em termos de resultado imediato. A avaliação indica a determinação do valor referente ao comportamento, nível de resultado intermediário e resultados finais obtidos com o treinamento.

Lobos (1979) comenta que a quantidade dos custos consiste em verificar o custo individual total em relação ao orçamento, tempo não produtivo, oportunidades aproveitadas, baixa de produtividade durante o período de readaptação. A análise custo-benefício compara todos os custos do programa com os benefícios determinados através do processo de validação. Não é um método usado tendo em vista que na prática a exatidão dessa análise é inversamente proporcional a sua relevância. Avaliação do investimento em programas de treinamento de executivos não pode ser medida em termos quantitativos, mas sim através da análise qualitativa das perguntas – chaves.

Para a medição dos objetivos técnicos do desenvolvimento de executivos, o autor aconselha que sejam aplicados testes antes e depois do treinamento a fim de que se possa verificar que mudanças aconteceram em termos de conhecimento habilidades e atitudes do executivo.

Yoder (1969) aconselha também o método da comparação antes e depois, afirmando ser o que mais se adequa aos programas de desenvolvimento de supervisores uma vez que a mudança de comportamento é facilmente perceptível. Sugere que em programas de desenvolvimento de administradores médios e de executivos a avaliação seja efetivada através de estágios ou degraus. Cita ainda dois outros métodos como: grupo de controle, onde são aplicados todos os testes do grupo de treinamento a um grupo em iguais condições, que não recebeu treinamento. E a avaliação através de medidas e critérios que ajudam a descobrir melhores administradores potenciais e assim aperfeiçoar as promoções.

Affonso (1980) reconhece que os resultados de um treinamento nem sempre são de fácil mensuração e passíveis de análise objetiva. Na realidade muitos programas só podem ser avaliados quanto aos aspectos metodológicos de conteúdo,

aprendizagem, reação dos treinandos. Outros, quanto aos aspectos qualitativos ou de custo benefício. É importante, portanto, que o método de avaliação utilizado seja adequado à natureza do treinamento, a fim de que não se tenha uma interpretação errada destes.

Flippo (1980) admite também que a avaliação de treinamento é bastante difícil, sendo a avaliação do desenvolvimento executivo bem mais complexa do que a medição do treinamento operativo. Cita House, afirmando que este, após analisar mais de quatrocentos programas de desenvolvimento de administração, verificou que a reação geral é de desapontamento e desilusão. Considera o método de medir o grupo antes e depois do treinamento” como mais sólido e confiável e, aconselha como o melhor, a medição antes e depois do treinamento, seguida de uma mensuração idêntica em processo a um grupo de controle cuidadosamente selecionado como de nível igual ao grupo treinado.

Bulgacov (1999), entende que é necessário sempre encontrar meios para aperfeiçoar continuamente o processo de T&D, havendo basicamente duas grandes formas para tal: (1) reduzindo erros; e (2) reduzindo o período de tempo entre a execução, entre o início e o fim de um processo. Para isso ser possível, convém acompanhar de perto o processo de T&D, registrando e documentando o que realmente acontece em todas as etapas do processo.

Isto permite elaborar um novo processo mais próximo do ideal, pois não apresentará falhas, duplicação, responsabilidades confusas e outras atividades que não agregam valor ao processo final.

Bulgacov (1999) no quadro 4, indica possíveis responsabilidades pelos passos do processo de T&D.

CHECKPOINTS

PASSOS	RESPONSABILIDADES
# Identificar necessidades	Gerente de T&D
# Avaliar necessidades	Coordenador de Curso Gerente de T&D
Selecionar cursos	Coordenador de Curso Gerente de T&D
# Desenvolver cursos	Coordenador de curso
Determinar carga horária	Gerente de T&D
Recrutar treinamentos	Gerente de T&D
Selecionar treinadores	Gerente de T&D
Desenvolver treinadores	Gerente de T&D
# Certificar treinadores	Coordenador de Curso
Identificar locais e recursos	Coordenador de Curso Gerente de T&D
# Consolidar orçamento	Gerente de T&D
# Elaborar Plano de Treinamento	Gerente de T&D Grupos de Desenvolvimento
Selecionar participantes para o treinamento	Coordenador de Curso
# Preparar curso	Treinadores
Executar curso	Treinadores
# Verificar se as expectativas dos participantes estão sendo atendidas	Treinadores
Atividades de Pós-curso	Coordenador de Curso
Acompanhar a transferência de conhecimento do curso para o negócio	Participantes Gerentes Treinadores
# Avaliar o Treinamento	Coordenador de Curso Gerente de T&D
Revisar os cursos	Coordenador de Curso Gerente de T&D

Quadro 4: Checkpoints

Fonte: Wills, apud Bulgacov (1999).

1.4 NEXOS COM A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A estratégia organizacional está relacionada tanto ao comportamento global integrado da empresa quanto ao ambiente que a circunda. Normalmente é definida pela cúpula da empresa, projetada a longo prazo, abrange a empresa como um todo, além de ser um mecanismo de aprendizagem organizacional.

Segundo Quinn (1980), a estratégia organizacional é o plano que interage às principais políticas, metas e ações de uma empresa em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização

para uma postura singular e viável, tomando por base suas deficiências internas relativas, competências, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por concorrentes.

Em outras palavras, a estratégia organizacional parte dos objetivos estabelecidos estrategicamente na missão e visão a ser alcançada, sendo orientada pela análise ambiental (externa), onde se verificam as oportunidades a serem aproveitadas e as ameaças a serem evitadas, e pela análise organizacional(interna), onde se estudam as forças e fraquezas .

Chafee (apud Mintzberg et al 2000) faz as seguintes colocações:

- a) A estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente na medida em que é utilizada para lidar com as mudanças ambientais;
- b) a essência da estratégia é complexa uma vez que as mudanças formam novas combinações de circunstâncias para a organização;
- c) a estratégia afeta o bem-estar geral da organização devido à relevância das decisões estratégicas;
- d) a estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo já que abrange as ações decididas e também os processos pelos quais as ações são decididas e implementadas;
- e) as estratégias não são puramente deliberadas, já que é consenso entre os estudiosos do assunto, que as estratégias pretendidas, emergentes e realizadas podem se diferenciar;
- f) as estratégias existem em níveis diferentes, pois podem ser corporativas, de negócio, etc;
- g) a estratégia envolve vários processos do pensamento, ou seja, envolve exercícios conceituais, assim como analíticos.

A estratégia precisa ser implementada de forma coordenada para o alcance dos objetivos estabelecidos, e para tal, é muito importante sua completa compreensão por parte de todos os colaboradores, para que estes consigam visualizar como e onde o seu trabalho contribui para o desenvolvimento da empresa. Desta forma, todos os membros da organização devem ser contagiados e motivados pelo interesse da realização dos objetivos organizacionais.

Um dos pontos a ser analisado inicialmente nesta dissertação é como a estratégia organizacional está relacionada à gestão de pessoal. Ou melhor, como a gestão de pessoas, através do T&D, pode contribuir para o alcance dos objetivos e conseqüente sucesso da estratégia desenvolvida. Uma resposta simples para esta questão é que esta área é responsável pelo suprimento de pessoal na quantidade e na qualidade ideal para que as funções sejam realizadas, as metas alçadas, os objetivos atingidos e por fim as estratégias organizacionais bem sucedidas.

Carneiro (1999) aponta que um dos fatos mais importantes dos últimos tempos, na área de Gestão de pessoas, tem sido a percepção de que ela só pode contribuir para os resultados organizacionais com o desenvolvimento de uma estratégia que interaja com a estratégia maior da empresa.

Para Lucena (1990), depois de definidas as estratégias do negócio e os objetivos empresariais, é hora de analisar seus impactos sobre os Recursos Humanos. É hora de se fazer um planejamento estratégico de recursos humanos.

O planejamento estratégico de recursos humanos trata do modo como as áreas de RH podem ajudar para que, tanto os objetivos organizacionais quanto individuais sejam alcançados. Desta forma, é de extrema importância que o planejamento estratégico de RH seja integrado ao planejamento estratégico da organização.

Lucena (1990), explica que, para a formulação de um planejamento estratégico de RH, alguns estudos e análises devem ser levados em consideração:

- a) Previsão nas necessidades de recursos humanos requeridas pelo negócio:
 - aumento ou redução de funcionários;
 - novos perfis de cargos ou novas funções;
 - novos perfis gerenciais;
 - necessidade de mão-de-obra em novas localidades;
 - maior capacitação dos funcionários em face do novo enfoque mercadológico;
 - necessidade de capacitação de mão-de-obra para novas aplicações tecnológicas;
 - etc.

b) Análise da capacidade instalada vs. metas estratégicas:

- análise quantitativa atual;
- perfil de turn over, qualificação, concentração, dispersão;
- perfil profissional atual vs. requerido;
- identificação de talentos em potencial e possibilidades de retenção e desenvolvimento;
- análise do plano de carreira e inventário de sucessão;
- análise de políticas e normas de RH vs. competição;
- análise de qualificação e produtividade;
- níveis de satisfação e motivação;
- custos de pessoal;
- etc.

c) Análise do ambiente e do mercado de trabalho:

- impactos da conjuntura econômico\ político\ social - tendências futuras;
- legislação trabalhista;
- análise e tendências da política sindical e seu impacto nas relações trabalhistas;
- análise das tendências do mercado de trabalho;
- disponibilidade ou não da mão-de-obra necessária para a empresa no mercado de trabalho;
- análise e tendências do quadro educacional e seus impactos na empresa.

A figura 4 mostra um modelo de planejamento estratégico de gestão de pessoas, de Cowling & Mailer, adaptado por Bulgacov (1999), como exemplo.

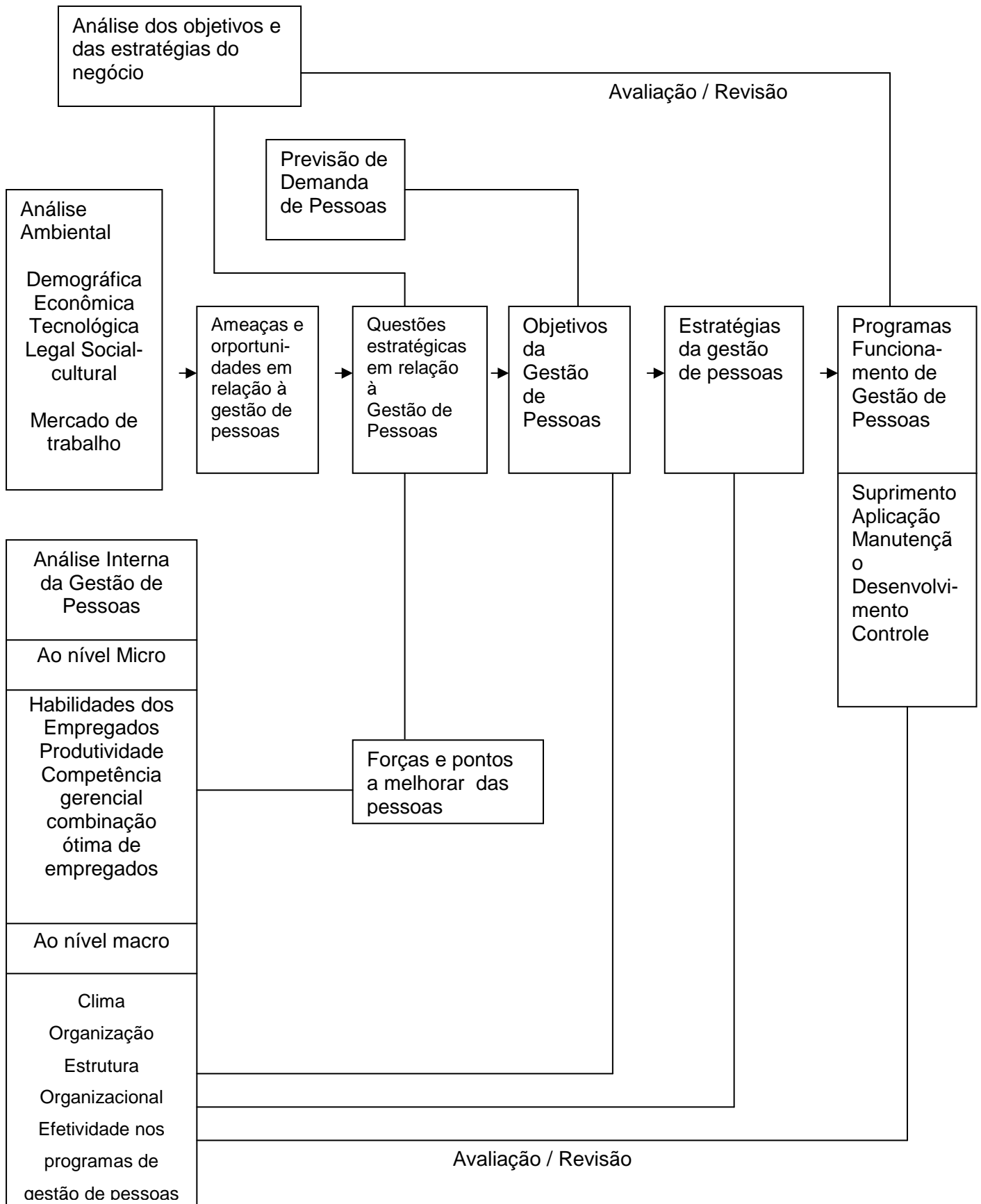


Figura 4: Modelo conceitual de planejamento estratégico de pessoas.

FONTE: Bulgacov (1999) adaptado de Cowling e Mailer (1992)

Nesse contexto, o T&D como uma das funções da Gestão de Pessoas, contribui para o sucesso da estratégia organizacional. Necessariamente toda contribuição da Gestão de pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais passa pela contribuição de T&D, pois é de sua responsabilidade a capacitação das pessoas para o desempenho dos inúmeros papéis existentes.

Segundo Carneiro(1999), não é só nos aspectos funcionais da Gestão de Pessoas que o T&D é importante, sua atuação estratégica traduzida pelo desenvolvimento do perfil de competências necessárias e conseqüente preparo das pessoas é fundamental para que a missão e visão organizacional sejam viabilizadas. Essa atuação estratégica se fundamenta nos seguintes aspectos:

- o profissional de T&D deve. Além de dominar sua própria área, saber o que está acontecendo nas demais;
- T&D deve liderar tecnicamente a organização, baseado no conhecimento mais geral, orientando e assessorando as demais áreas no que diz respeito ao treinamento e desenvolvimento;
- esta liderança deve ocorrer no aspecto do conteúdo e das metodologias de aprendizagem. Deve liderar a organização aprender a aprender;
- ênfase aos aspectos comportamentais, nos processos de T&D para facilitar que as pessoas se disponibilizem a ajudar no alcance dos objetivos da organização. A motivação é fundamental.

A seguir, o Quadro 5 faz um comparativo entre a estratégia tradicional e a estratégia competitiva da área de treinamento e desenvolvimento:

Área de Treinamento e Desenvolvimento	
Estratégia Tradicional	Estratégia Competitiva
Missão	
Educar Pessoas	Melhorar a organização através do aprendizado contínuo e aplicado
Objetivos	
Cumprir orçamentos	Aplicar o aprendizado na realidade da empresa, melhorando continuamente sua performance.
Centro de custos	Centro de lucros
Burocrático	Competitivo
Sem vinculação com a cultura	Melhorando a cultura
Estratégias	
Concentrada na sala de aula	Aberta para o mundo
Visão endógena	Visão exógena Visitas Entrevistas Benchmarking
Não há exigência de aplicação	Busca aplicação em projetos
Não há vinculação com a avaliação de desempenho	Serve como indicador de desenvolvimento de carreira
Responsabilidade da empresa	Responsabilidade conjunta entre colaborador e empresa
Avalia os professores	Avalia a aplicação / Resultados
Consultores externos	Consultores internos e externos
Tecnologia tradicional	Tecnologias avançadas

Quadro 5: Comparativo entre estratégia tradicional e a estratégia competitiva
Fonte: Junqueira e Vianna (1999)

Em suma, as estratégias de T&D devem estar alinhadas às estratégias organizacionais, uma vez que a organização trabalha como um sistema cujas partes interagem e são dependentes entre si. Sendo assim, o T&D deve atuar orientando o modo mais indicado para que estes processos tenham sucesso, sendo a sensibilização das pessoas um aspecto muito relevante.

1.5 A REALIDADE DO TREINAMENTO DE GERENCIAL

Segundo Cordeiro (1975, p.41) são inúmeras as dificuldades que surgem quando se pretende treinar gestores e, entre elas, cita algumas:

a dificuldade de identificar necessidades de treinamento; por onde começar o treinamento; a quem atribuir a responsabilidade pelo treinamento; a falta de envolvimento da cúpula; a falta de informações sobre o treinamento; o treinamento e a cultura da empresa; treinamento é despesa ou investimento; a relação custo/benefício no treinamento; a aplicação dos resultados do treinamento; a falta de continuidade no treinamento; o conteúdo dos programas de treinamento; o excesso de alternativas; treinamento visto como um favor da empresa; treinar para os outros aproveitarem; falta de pesquisa sobre a empresa e o executivo brasileiro; a falta de material de apoio ao treinamento e a falta de treinadores para o treinamento.

Lodi (1968) conta que durante dois anos procurou anotar os problemas do treinamento de executivos e afirma que entre eles “os dois principais poderiam ser resumidos em: passividade dos executivos e preocupações utilitaristas dos dirigentes”. Passividade no sentido de esperar de braços cruzados que o programa de treinamento fizesse alguma coisa por eles; e preocupação utilitarista dos dirigentes, que só pensam em lucro, sacrificando o futuro, a pesquisa, a inovação, a boa administração e o desenvolvimento dos executivos.

Fontes (1977) cita como problemas do treinamento de gestores a falta de definição da função do executivo no contexto da estrutura da organização, definição das metas e serem atingidas pelo executivo, ausência de padrões de eficiência e avaliação da capacidade de cada um. Assim, torna-se difícil identificar as necessidades de treinamento.

Cordeiro (1975) manifesta-se sobre o assunto e afirma que o maior problema ao se estabelecer um programa de treinamento de gestores é a dificuldade de se identificar as necessidades de treinamento, já que não se tem uma descrição exata do que eles devem fazer e o que a organização espera de cada um.

O autor fala também sobre o levantamento das necessidades de treinamento e sugere a avaliação de desempenho como um instrumento que deve ser utilizado. Observa que apesar de muitos autores considerarem a avaliação de desempenho como de resultados apenas relativos, por nem sempre oferecerem resultados

confiáveis e apresentarem a verdade sobre os pontos fortes e fracos de cada executivo, é ainda a melhor maneira de se verificar o desempenho de cada um, uma vez que, pelo menos, aproxima-os da realidade.

Sugere a aplicação de questionários e diz que esta aplicação deverá ser realizada com bastante cuidado, para que os respondentes não os encarem apenas como uma obrigação a mais no seu dia-a-dia e a eles respondam levemente, sem maior atenção ao objetivo a que se presta aquele questionário. Daí o risco de se planejar todo um programa de treinamento de executivos calcado em informações que nem sempre transmitem a realidade do sistema, prejudicando os resultados do programa.

Um outro problema citado pelos autores Fontes (1977) e Cordeiro (1975) é convencer a cúpula administrativa de que os gestores também devem ser treinados, que eles devem dar exemplo aos outros executivos e mostrar que consideram o treinamento como uma atividade importante. Os especialistas em treinamento sabem da dificuldade de implementar esta atividade, pois, na maioria das empresas, o treinamento nem sempre é aceito como adequado para a cúpula da organização.

A responsabilidade do treinamento é também outro ponto de celeuma. A maioria das empresas acha que a responsabilidade é do órgão de treinamento, contrastando com a opinião dos estudiosos do assunto que afirmam que a responsabilidade pelo treinamento deve ser sempre da direção superior. Cordeiro (1975) diz que o órgão jamais deverá chamar para si esta responsabilidade. Se o fizer, a experiência terá resultados insuficientes e desanimadores, uma vez que este órgão não tem competência para arcar com toda a responsabilidade. Assim, sem a participação das chefias e sem o apoio da direção, não há treinamento eficaz de executivos.

Farnsworth (1976) diz que a tarefa de desenvolver recursos humanos não deve ficar simplesmente entregue a especialistas em treinamento: ela é parte integrante do cargo de todo gerente.

Koontz, O'Donnell e Weihrich (1988) dizem que os administradores tipicamente tentam transferir a responsabilidade do treinamento ou para pessoas de fora ou para o departamento de treinamento da firma. Cada vez que as linhas

hierárquicas se recusam a assumir a responsabilidade principal sobre o desenvolvimento de gestores, ele sofre a perda de objetividade e de substância.

As informações sobre o treinamento de gestores são consideradas deficientes sobre dois aspectos: o primeiro é que o órgão de treinamento não recebe da alta administração nenhuma informação sobre o treinamento de gestores e passa a julgá-lo como de pouca importância; o segundo é que as informações normalmente transmitidas pelo órgão de treinamento, a diretoria, são apenas em termos estatísticos. Os superiores imediatos também não se preocupam em informar à cúpula administrativa até que ponto o treinamento de gestores está contribuindo para a consecução dos objetivos pré-estabelecidos. Daí a razão de grande parte da cúpula das organizações ser hostil ao treinamento destes executivos, uma vez que lhes faltam informações mais adequadas e completas sobre os benefícios que a empresa e os seus subordinados auferirão deste treinamento.

A cultura da empresa é aspecto relevante no contexto da organização ao se procurar instituir alguma coisa nova. Toda empresa tem a sua cultura estruturada revelando traços próprios e singulares. Qualquer inovação a ser introduzida na administração será imediatamente contraposta à sua cultura. Deste confronto resultará a viabilidade ou não do que se tenha proposto. O treinamento de executivos, muitas vezes, tem que enfrentar isto. E, caso os programas se afinem com a cultura da organização, o treinamento terá sucesso, caso contrário, será desperdício de tempo e dinheiro (CORDEIRO, 1975).

Os gastos com treinamento são vistos por diferentes ângulos pelas empresas. Há quem entenda como despesa e outros como investimento. As empresas que vêem seus executivos como um fardo indispensável à sobrevivência da organização encaram o treinamento como despesa. E, ao primeiro sinal de que os negócios não vão bem, cortam as verbas, de treinamento, quando deveriam fazer justamente o contrário (CORDEIRO, 1975).

Todavia, afirma Fontes (1977) que o treinamento na empresa moderna é visto como investimento, mesmo contrariando os defensores do caráter puramente social do treinamento. se as empresas empregam recursos no treinamento é porque visam o alcance de objetivos econômicos que tantos benefícios trarão aos indivíduos e às organizações.

Apesar de se constituir em preocupação antiga dos pesquisadores e profissionais de recursos humanos, ainda não se encontrou a fórmula adequada de calcular a relação custo-benefício do treinamento. Algumas empresas treinam seus executivos porque pensam que afinal de contas sempre se aprende alguma coisa, outras deixam de treinar porque consideram o custo superior aos benefícios que o treinamento possa trazer à organização (CORDEIRO, 1975).

Um outro problema no treinamento de gestores é o fato de, muitas vezes, o executivo não conseguir aplicar no trabalho o que aprendeu no treinamento. Esta situação é bastante negativa e poderá causar inúmeros aborrecimentos à organização que, em vez de lucrar com o treinamento, criou mais um problema para a empresa. Daí a vantagem de se planejar cuidadosamente o treinamento.

Além da aplicabilidade do treinamento ao setor de serviço, este deve ter caráter de continuidade. Deve ser dinâmico em vez de estático. Cordeiro (1975) afirma que “o treinamento de executivos só fará sentido na medida em que se perceber que há um planejamento, uma seqüência e uma continuidade nas iniciativas realizadas”.

Mas, qual deverá ser o conteúdo dos programas de treinamento? O conteúdo dos programas dependerá da avaliação de desempenho dos executivos à luz dos objetivos da organização. O importante é que se planeje o conteúdo de modo a atender quanto for possível aos objetivos individuais e organizacionais bem como às mudanças do contexto.

Muitas empresas encaram o treinamento como um favor que a empresa presta aos seus funcionários quando, na verdade, trata-se mais de uma obrigação, uma vez que oferecendo condições de aperfeiçoamento aos executivos, estará ajudando os indivíduos a se tornarem aptos a uma maior contribuição à empresa. Assim a razão fundamental do patrocínio dos programas de treinamento de gestores pela empresa é o atendimento de suas próprias necessidades, por gente preparada, para um desempenho cada vez mais eficiente e eficaz.

Existem também empresas que não treinam seus gestores com medo de perdê-los para as concorrentes. A razão fundamental deste posicionamento, segundo Cordeiro (1975), está fincada numa dificuldade ainda constatável em muitas empresas, que é a de entender que o treinamento aumenta a capacidade de

contribuição do executivo, mas também cria nele uma expectativa de retribuição por parte da empresa. Por isso, é importante que a empresa faça a previsão da compensação dos esforços adicionais dos executivos, a fim de evitar futuros problemas.

1.6 O GESTOR

Um dos criadores do gestor, como se concebe nos dias atuais foi Taylor, quando separou as atividades de um gestor e as de um operador, através da sua gerência científica. Segundo Taylor (1998), ao operador caberia executar operações simples e predefinidas. O papel do gestor seria o de planejar o funcionamento, organizar o trabalho necessário, dirigir e controlar a execução por parte dos operários.

Os gestores são agentes do processo administrativo, pois são funcionários responsáveis pelo trabalho de outros funcionários. Podem ser chamados de gerentes, chefes ou dirigentes. O papel dos gestores e a maneira como interagem com seus colaboradores, tende a variar nas organizações.

De acordo com Fayol (1992), principal figura da Teoria Clássica da administração, o papel do gestor consiste em tomar decisões, definir metas, estabelecer diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização, de tal forma que as atividades sigam uma seqüência lógica: planejar, estabelecer os objetivos da organização, especificando a forma como serão atingidos; organizar os recursos da empresa, sejam humanos, financeiros ou materiais, alocando-os da melhor forma, de acordo com o planejamento; comandar, fazer com que os subordinados executem o que deve ser feito; coordenar as atitudes e esforços de toda a empresa, de acordo com os objetivos; e controlar e estabelecer padrões e medidas de desempenho, que permitam assegurar que as ações executadas estão de acordo com as planejadas. Para que o gestor desempenhe seu papel de maneira eficaz, Fayol indicou 16 deveres:

- 1) Assegurar a cuidadosa preparação dos planos e sua rigorosa execução;
- 2) Cuidar para que a organização humana e material seja coerente com o objetivo, os recursos e os requisitos da empresa;

- 3) Estabelecer uma autoridade construtiva, competente, enérgica e única;
- 4) Harmonizar atividades e coordenar esforços;
- 5) Formular as decisões de forma simples nítida e precisa;
- 6) Organizar a seleção eficiente do pessoal;
- 7) Definir claramente as obrigações;
- 8) Encorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade;
- 9) Recompensar justa e adequadamente os serviços prestados;
- 10) Usar sanções contra faltas e erros;
- 11) Manter a disciplina;
- 12) Subordinar os interesses individuais ao interesse geral;
- 13) Manter a unidade de comando;
- 14) Supervisionar a ordem material e humana;
- 15) Ter tudo sobre controle;
- 16) Combater o excesso de regulamentos, burocracia e papelada.

Outros teóricos também se dedicaram ao estudo deste tema. Barnard (1938) se dedicou a estudar as funções do executivo. Eficácia, eficiência, autogestão e equilíbrio com o ambiente externo são algumas de suas idéias sobre os gestores e a organização. Ele afirma que o ponto principal do trabalho do executivo, não está em dirigir pessoas, que estas, deveriam ser autogeridas através do trabalho em regime de cooperação. Em algumas organizações, a autoridade e responsabilidade são dadas a grupos de indivíduos, e não a indivíduos isolados. São esses os grupos autogeridos. Para ele, o executivo tem três responsabilidades principais:

- 1) Desenvolver e manter um sistema de comunicação com a organização informal, com estratégia para possibilitar a eficácia da organização formal;
- 2) Promover a formação e a manutenção de um sistema de recursos humanos, incluindo a motivação das pessoas, por meio de incentivos eficazes;

- 3) Formular e definir os propósitos, objetivos e fins da organização, o que aborda a sensibilização dos funcionários em nível operacional com os objetivos gerais e grandes decisões, a fim de que continuem coesos e capazes de tomar decisões finais, detalhadas, de forma coerente.

Segundo Simon (1963), administrar, é sinônimo de tomar decisões, ou melhor, toda ação gerencial é de natureza decisória. Este autor propõe, contrapondo o modelo do homem econômico, o modelo do homem administrativo, que procura tomar decisões satisfatórias, atendendo aos requisitos mínimos desejados.

Desta forma, os gestores seguem a idéia de que qualquer decisão serve, desde que resolva o problema. Classifica dois tipos de decisões: programadas, que são as decisões repetitivas, como hábitos e rotinas; e não programadas, as que não têm solução automática, como decisões estratégicas. O processo decisório, de acordo com Simon (1963), segue três fases:

- 1) Prospecção: onde se analisa uma situação ou problema que necessita de solução;
- 2) Concepção: momento em que alternativas para a resolução são relacionadas;
- 3) Decisão: através do julgamento, intuição e criatividade, escolhe-se uma alternativa.

Mintzberg (1973) comenta que o trabalho dos gerentes muda de acordo com variáveis como o nível hierárquico, conjuntura econômica, especialidade e tamanho da organização. A maneira como o gerente trabalha também está relacionada com seus valores e sua personalidade. Critica as idéias de Fayol ao afirmar que o trabalho do gerente não consiste apenas em planejar, organizar, dirigir e controlar. Estas funções dizem respeito ao processo administrativo, sendo que, diluem-se e combinam-se com o desenho dos papéis, principalmente os que envolvem tomada de decisões e administração de recursos. Para Mintzberg (1973), papel é o conjunto de comportamentos organizados que pertencem a uma função ou posição. Define dez papéis gerenciais em três grupos:

- 1) Papéis de decisão: controlador de distúrbios, empreendedor, administrador de recursos e negociador;

- 2) Papéis interpessoais: líder, relações públicas e ligação;
- 3) Papéis de informação: disseminador de informação, monitor e porta-voz.

Luthans (1988) distingue os gerentes de sucesso, que alcançam metas pessoais e progredem na carreira, e gerentes eficazes, que são bem avaliados por sua equipe, por realizarem objetivos importantes para a empresa. Classifica as atividades dos gestores em quatro categorias:

- 1) Funções gerenciais: planejar, controlar e tomar decisões;
- 2) Comunicação: processar documentação, trocar e processar informações;
- 3) Administração de recursos humanos: resolver conflitos, motivar, selecionar e treinar;
- 4) Relacionamento: manter relações sociais, interagir com as pessoas de fora da organização e fazer política.

Stewart (1982), estabelece uma maneira para melhorar o entendimento da natureza genérica dos cargos gerenciais, como se diferenciam entre si, como pode ser analisado um cargo em particular e a forma como o gestor o desempenha. Para esta cientista os cargos gerenciais são diferenciados entre si pelas escolhas do que fazer e de como fazer. Entende que os cargos gerenciais são desempenhados de acordo com três dimensões:

- 1) Exigências: ações que o gestor deve desempenhar obrigatoriamente, pois fazem parte da natureza do cargo;
- 2) Escolhas: o que o gestor pode fazer, sem ser obrigatório. Nesta dimensão, pode se diferenciar dos demais gestores, pois escolhe o que fazer e como fazer;
- 3) Restrições: limites até onde o gestor pode atuar.

Grove (1997), explica que há três princípios básicos que orientam o gestor para uma administração de alta performance:

- 1) Produção
- todos produzem;

- produzir é a palavra que define resultado.
- 2) Trabalho de equipe
- produção sempre é trabalho de equipe;
 - produção do gestor é feita dos resultados da sua equipe;
 - as atividades do gestor devem ser divididas com sua equipe;
- 3) Desempenho individual
- desempenho depende de motivação e competência;
 - treinar e motivar equipe são responsabilidades do gestor.

Na realidade, os papéis e funções dos gestores atualmente continuam basicamente os mesmos. Percebe-se que ainda hoje o grande papel do gerente não é o de executar, mas, fazer com que seus funcionários o façam. Para tanto deve fornecer os recursos necessários para as equipes, criar condições para que a competência individual e grupal se desenvolva, provocar mudança e fomentar o conhecimento. É conseguir com que as várias áreas da empresa trabalhem de forma harmônica, percebendo a organização como um sistema.

1.6.1 DESENVOLVIMENTO DE GESTORES

Toffler (1980) já falava na mudança vertiginosa das coisas e previa novas ondas de mudanças que levariam a humanidade a um futuro radicalmente diferente. Mostrava a necessidade de uma redefinição de papéis e de uma aplicação e desenvolvimento de novas teorias que possibilitam as empresas sobreviver e desenvolverem-se.

E para que estas empresas evoluam, necessário se faz a presença de homens capazes para dirigir os destinos das organizações. Não se pode conceber que dado o ambiente mutante onde vivem, as empresas sejam dirigidas por homens acomodados, ineptos, ineficazes, não inovadores e inimigos das mudanças. E a dialética ensina isso muito bem. Ensina que se deve estar sempre questionando as coisas, procurando sempre uma antítese para aquilo que a natureza apresenta, pois só assim se pode chegar a uma síntese.

Beckhard (1972) observa que a administração age num ambiente altamente dinâmico e bem diferente dos outros anteriores, o que deixa os administradores num verdadeiro dilema, sem saber como mobilizar amplamente a energia dos recursos humanos da organização, no sentido de cumprir os objetivos de desempenho da organização e ao mesmo tempo organizar o ambiente de trabalho, os sistemas de comunicação e os relacionamentos interpessoais de modo que as necessidades individuais por auto-valorização, desenvolvimento e satisfação sejam plenamente atingidos.

Matos (1979) diz que a nova empresa é sensível às peculiaridades da sociedade mutante, flexível para adaptar-se às situações, empolgada com objetivos, resultados e crescimento, preocupa-se acima de tudo com gente e está centrada no fortalecimento e na criação de lideranças e em capacidade gerencial, em auto-desenvolvimento, qualificação técnica e em perceber e dinamizar o potencial e as oportunidades.

Rawls (1981: 237) afirma que foi “o rápido crescimento industrial, a expansão continua dos investimentos e as crescentes necessidades dos consumidores que interagiram no sentido de criar uma verdadeira elite administrativa”. Foi a rápida expansão industrial e o ambiente mutante em que se encontram as organizações que levaram os administradores a se preocuparem com a eficiência e eficácia das empresas e se voltarem para o desenvolvimento de recursos humanos, principalmente, na parte que se refere ao desenvolvimento gerencial.

Os estudiosos do assunto, de modo geral, afirmam que o treinamento e o desenvolvimento constante dos recursos humanos de uma organização são fundamentais para o seu desenvolvimento. A empresa deve proporcionar aos seus empregados todas as condições essenciais para que estes se desenvolvam e acompanhem o ritmo crescente das mudanças e ajudem a empresa a responder às pressões ambientais.

E a maioria dos gestores já estão se preocupando em perscrutar o tempo, as variáveis ambientais e organizacionais a fim de que possam atualizar-se no tempo e no espaço e tomem decisões corretas que levem as empresas a bons resultados. Simon (1963) afirma que os executivos empregam grande parte de seu tempo estudando o ambiente econômico, técnico, político e social, procurando identificar condições novas que exijam novas ações.

Pelo exposto acima, verifica-se que para que uma organização se aperfeiçoe e se desenvolva constantemente, é necessário que o treinamento e desenvolvimento de seus gestores também seja uma constante, uma vez que estes formam a espinha dorsal da organização e estão sendo constantemente solicitados a tomarem decisões das quais dependem os destinos da organização e a desenvolverem novas tarefas para as quais têm pouca ou quase nenhuma experiência.

Urge portanto que as empresas que ainda não executam esta atividade se preocupem em desenvolver seus gestores, em aproveitar o talento da alta administração, pois se este talento não estiver sendo inteiramente utilizado para dirigir as atividades correntes e, se seu treinamento e sua experiência não forem relevantes, ele pouco poderá oferecer ao sucesso das novas atividades (ANSOFF, 1977).

Brejon (1969) destaca que nem sempre isto é possível porque os empresários não compreendem a importância de que o aperfeiçoamento de pessoal seja realizado no interior das empresas. Neste caso, precisam ser convenientemente informados sobre as vantagens que podem auferir da utilização de processos racionais de treinamento de pessoal.

E isto é bastante importante uma vez que o gestor pode ser treinado e desenvolvido, através de programas contínuos e voltados para os objetivos políticos e filosóficos das organizações sem, contudo, ser esquecido que, para um melhor rendimento destes programas, nada melhor do que atender, sempre que possível, aos interesses individuais e organizacionais.

Farnsworth (1976) observa que o treinamento de executivos deve estar integrado aos objetivos da organização, mas deve basear-se numa cuidadosa análise tanto dos objetivos individuais quanto grupais.

Shepard (1975) também comenta sobre a integração dos objetivos pessoais e organizacionais como um dos problemas mais freqüentes quanto à colaboração. Esta colaboração é importante no processo de treinamento e desenvolvimento de executivos, sendo que, deve-se fazer o possível, para que sempre haja esta integração.

Carvalho (1974) e Fontes (1977) têm uma abordagem de treinamento mais voltada para a organização ao afirmar que a identificação das reais necessidades de treinamento deve estar em consonância com os objetivos organizacionais. Que não se deve treinar por treinar, sem um objetivo definido, uma meta a ser atingida.

Lodi (1968) se preocupa tanto com a organização quanto com os treinandos, ao afirmar que o treinamento deve atender tanto aos objetivos organizacionais quanto aos individuais, uma vez que os treinandos são parte importante no processo de aprendizagem.

E isto tanto é verdade que os estudiosos do processo de aprendizagem são unânimes em afirmar que jamais alguém aprenderá alguma coisa pela qual não nutra interesse. O processo de aprendizagem exige colaboração. E esta só será conseguida se o indivíduo estiver motivado, de algum modo, para aprender aquilo que lhe ensinam (CARVALHO, 1978).

Aquino (1980: 184) observa que a função de desenvolvimento é um processo “constituído pelo treinamento, planejamento de carreira e promoção, instrumentos responsáveis pelo combate da obsolescência do empregado e da empresa”. Observa ainda que estes funcionam também como fatores motivadores de um bom desempenho uma vez que possibilitam a ascensão funcional e hierárquica do executivo.

O planejamento de carreira consiste num sistema composto de diversos graus com atribuições, responsabilidades e complexidades crescentes. Para que o indivíduo percorra as diversas categorias, é necessário dois requisitos básicos: tempo de serviço e preparação intelectual através da escolarização e de participação em programas de treinamento. O planejamento de carreira pode ser horizontal e vertical. No primeiro, o indivíduo atinge os diversos graus melhorando, apenas, o seu padrão salarial e, no segundo, o funcionário tem oportunidades de chegar aos diversos níveis hierárquicos da organização.

Hesketh(1981), também aborda o desenvolvimento gerencial e chama a atenção dos empresários no sentido de que oportunizem o crescimento e desenvolvimento de seus executivos a fim de que não percam os mais inteligentes e capazes.

Ao falar em oportunidades de crescimento e desenvolvimento, o autor não se esquece de ressaltar que a organização não pode fazer bons gerentes, pode fornecer modelos apropriados de boa gerência, proclamar e seguir políticas que encorajem uma boa gerência, recompensar a conduta correta, elaborar cursos que classificam a natureza da boa gerência

Afirma, a maioria dos teóricos do assunto, que apesar do treinamento de gestores ser considerado como uma das tarefas mais árduas, chegando mesmo a ser o “calcanhar de Aquiles” da administração, ele é extremamente importante para o desenvolvimento da organização, uma vez que são os executivos as peças principais desta grande máquina.

Aron (1976: 3) mostra a importância do treinamento de gestores citando o exemplo do Japão, com seu impressionante sucesso na batalha pelo desenvolvimento e diz que, entre outros fatores, sobressaiu a criação dos “entrepreneurs” (empreendedores) e afirma que “sem a formação e a mobilização de homens de empresas capazes, esclarecidos e com mentalidade flexível para absorverem a gradual evolução das técnicas e práticas sugeridas pela organização científica do trabalho, em sua mais ampla significação” este desenvolvimento não teria sido possível.

Muitas são as razões porque as empresas devem treinar os seus gestores (Lodi, 1968):

- 1) O crescimento da empresa torna importante a supervisão direta de todos os atuais dirigentes. É necessária uma maior delegação de autoridade a outros gerentes;
- 2) O crescimento das organizações nos últimos anos foi vertiginoso, tendo ocupado todo o pessoal treinado. Cada vez mais há necessidade de pessoal melhor para ocupar novos cargos, e a única maneira de se conseguir isso é treinar futuros executivos com ordem e método;
- 3) As novas técnicas de administração e gerência ajudam a administrar mais eficientemente e requerem pessoal mais preparado;
- 4) As empresas progridem apesar da constante instabilidade do contexto onde estão inseridas, mas as concorrentes também progridem. É obrigação de cada uma vencer a sua concorrente.

Drucker (1977) comenta que um programa de desenvolvimento de gestores não deve se reduzir ao planejamento de promoções, ou seja, a descobrir candidatos às futuras vagas na alta administração, mas ter uma abrangência global ou envolver todos os indivíduos com aptidões para gerência.

Cita, ainda, três princípios sobre os quais deverá alicerçar-se o treinamento de gestores:

- 1) Preparar novos dirigentes não deve ser uma ação desencadeada em face da iminência de substituir os atuais, mas uma ação voltada para o futuro da empresa;
- 2) Preparar novos gestores não é enviá-los a cursos de alta especialização, sem oferecer-lhes condições de conhecer a empresa como um todo, mostrando-lhes as interfaces e interações da organização com o meio ambiente;
- 3) Dirigir deve ser um trabalho real que atenda às necessidades de realização e poder de cada um.

Motta (1981:124) faz comentários sobre a interação dos objetivos individuais e organizacionais que deve ser levada em consideração na formulação do plano de treinamento. Observa que se levarmos em consideração somente os objetivos individuais “pode-se perder de vista os objetivos comuns da organização”. Acontecendo o inverso, poderemos não obter resultados relevantes, uma vez que o treinamento eficaz depende de um esforço próprio do indivíduo, que é a aprendizagem.

Além de importante, o treinamento de executivos traz inúmeras vantagens à organização e, entre elas, podem-se citar: a garantia da existência de homens capazes de assegurar a estabilidade e o desenvolvimento da empresa; capacitação, para o exercício da gerência, de indivíduos com profundo conhecimento da organização, não necessitando, assim, procurá-los no mercado externo; motivação dos funcionários que se vêem com chances de promoção até o exercício da gerência; adoção de modernas técnicas de administração e gerência, capacitando a organização para reagir às pressões externas e acompanhar as freqüentes mutações do contexto em que vive; e melhoria de sua imagem perante os seus funcionários e a comunidade.

2 METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo discorrer sobre os caminhos metodológicos utilizados na construção deste trabalho, justificando-se a opção de escolha pela pesquisa qualitativa, e descrever o local, os sujeitos participantes, os instrumentos e procedimentos utilizados.

2.1 NOTAS SOBRE O MÉTODO

Procuramos escolher uma abordagem que tornasse possível focalizar significados, valores e concepções atribuídos pelos gestores das empresas escolhidas no setor de telecomunicações. Optamos pela abordagem qualitativa, que abarca a totalidade dos seres humanos, concentrando-se na experiência humana. Quem faz uso desta metodologia, acredita que os seres humanos atribuem significados às suas experiências e que elas derivam-se do contexto de vida (MARCUS; LIEHR, 2001).

A metodologia de pesquisa qualitativa é um processo que procura viabilizar a decifração dos significados inerentes à condição humana. São utilizadas técnicas específicas fundamentadas na idéia de que o comportamento humano, eminentemente social, deve ser investigado de modo diferente dos fenômenos da natureza física (OLIVEIRA; TERZIS; MATOS, 1999).

Segundo Flick (2004), os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na escolha de métodos e teorias apropriadas, no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas, nas reflexões dos pesquisadores a respeito de sua pesquisa como parte do processo de produção de conhecimento, e na variedade de abordagens e métodos.

Godoy (1995) identifica quatro características da pesquisa qualitativa:

- A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida constitui preocupação essencial do investigador;
- Pesquisadores utilizam enfoque indutivo na análise dos seus dados;

- É essencialmente descritiva.

Trata-se então, de um estudo qualitativo descritivo, o qual se fundamenta na perspectiva naturalista, que tem como foco mostrar a relação existente entre os conceitos, as descrições, explicações e os significados em concordância com o fenômeno para os participantes e o pesquisador, e na descrição semântica mais do que nas estatísticas probabilísticas (LE COMPTE; PREISSLE, 1993).

Na concepção de Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno. Triviños (1995), entende que a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos e fenômenos de determinada realidade, admitindo várias formas, tais como estudos exploratórios, estudos descritivos, pesquisa de opinião, pesquisa histórica, estudos de caso, pesquisa documental, estudos casuais comparativos, experimentos, surveys, entre outros.

Segundo Richardson(1999: 80) ,“ os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.” Ressalta também que podem “contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”; é compreender o fenômeno desde a perspectiva dos sujeitos.

Chizzotti (2003: 79) afirma que:

“a abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. O conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito-observador é parte integrante do processo de conhecimento, e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado. O objeto não é um dado inerte e neutro; está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas ações”.

Minayo (1998) ressalta que a abordagem qualitativa destaca-se no campo da subjetividade e do simbolismo. Enfatiza que esse tipo de estudo realiza uma aproximação fundamental e íntima entre sujeitos e objeto, considerando-se que

ambos pertencem à mesma natureza. Aponta como abordagem qualitativa os significados, motivos, aspirações, atitudes, crenças e valores expressos no cotidiano. Atribui à palavra que expressa a linguagem cotidiana, tanto nas relações técnicas como nas relações afetivas, o material essencial da pesquisa qualitativa.

Triviños (1995) comenta que a pesquisa qualitativa, considera válido o ponto de vista crítico-participativo, sob visão histórico-estrutural, para nossa realidade social, em razão de ser capaz de assinalar as causas e as conseqüências dos problemas, sua contradição, suas relações, suas qualidades, e realizar, por meio da ação, um processo de transformação da realidade que interessa.

Quanto aos meios de se recolher informações e conhecimentos a pesquisa é bibliográfica. Cervo e Bervian (1983: 55) definem a pesquisa bibliográfica como a que “explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre determinado assunto, tema ou problema”.

Ainda em relação aos meios de se recolher informações e conhecimentos, a pesquisa também é de campo, pois foi realizada nos locais onde, quando e como ocorreram os fenômenos, bem como onde dispusemos dos elementos para explicá-los.

Assim, investigar qualitativamente implica, necessariamente por definição, interpretar e entender os sentidos e as significações que uma pessoa dá ao fenômeno em foco, através de instrumentos necessários e suficientes, que valorizam o contato pessoal e outros elementos que conformam o sujeito.

2.2 LOCAL

O local do estudo é entendido como um recorte que o pesquisador faz, em termos de espaço, em uma realidade social, que representará a realidade empírica a ser estudada. Este recorte espacial é ocupado por pessoas e grupos que convivem em uma dinâmica de interação social e são os sujeitos de uma determinada situação a ser investigada. Neste estudo, o local escolhido foi o setor de telecomunicações e mais especificamente das empresas operadoras de telefonia celular.

A escolha deste local se justifica pelo fato de o setor de telecomunicações estar ocupando cada vez mais uma posição de destaque, em nível mundial, em face

do intenso desenvolvimento tecnológico atribuído ao setor e da globalização de atividades produtivas e financeiras.

De acordo com o Atlas Brasileiro de Telecomunicações (2006), nas cinco últimas décadas, o setor de telecomunicações passou por transformações estruturais significativas no Brasil e no mundo, como, por exemplo, a mudança do acervo tecnológico e a alteração das forças que regulam as relações comerciais na cadeia produtiva. Segundo alguns analistas, estaríamos na transição de uma sociedade industrial, cujo símbolo foi a indústria automobilística, para uma sociedade informacional, cujo símbolo seriam as telecomunicações.

A natureza do setor, altamente competitiva e que requer grandes investimentos, contribuiu para sua globalização. As novas tecnologias - celular roaming, sistemas de satélites globais, cartões telefônicos internacionais - permitiram a utilização dos serviços fora de sua área de origem. Os celulares de terceira geração foram concebidos para operar em âmbito global. Para obter bons resultados na exploração desses serviços, inserção em novos mercados, ganhos de escala e escopo num mercado bastante competitivo, as empresas realizam fusões, parcerias e aquisições.

Recentes pesquisas divulgaram que a indústria eletroeletrônica viveu no ano de 2004, um dos seus melhores momentos graças, sobretudo, ao desempenho do segmento de telecomunicações e utilidades domésticas, com um aumento das exportações. Segundo essas pesquisas, a área de telecomunicações, por exemplo, teve um faturamento 51% maior em relação a 2003, salto que equivale a 33% em termos reais.

A indústria das telecomunicações que, durante a última década, exerceu um papel importante no aumento da produtividade e na difusão tecnológica, vem experimentando um período de transformações tecnológicas, organizacionais e institucionais sem precedentes na atualidade, passando a compor um novo complexo estrutural que envolve desde o suprimento de novas tecnologias até serviços ao usuário final. Quanto à infra-estrutura de apoio às novas tecnologias de comunicação, ao comércio eletrônico e à ampliação e difusão da Internet, a indústria de telecomunicações tornou-se um fator-chave na nova economia e nas mudanças das estruturas econômicas vigentes.

Quando se fala em setor de telecomunicações no Brasil, pode-se relacionar os mais diversos tipos de empresas, desde as que produzem as matérias primas dos telefones até as que os vendem para os consumidores finais, das empresas de telefonia fixa às empresas de telefonia celular, sem falar nos mais diversos tipos de empresas que prestam serviços como construção da infra-estrutura, logística, fornecedores de peças e equipamentos, etc. É realmente um setor de magnitude impressionante. Percebendo-se que seria inviável a investigação do setor em sua totalidade, decidiu-se pesquisar mais especificamente as empresas operadoras de telefonia celular.

Falando mais especificamente, telefonia celular brasileira remonta à época do monopólio estatal do antigo sistema Telebrás -época em que aparelhos celulares pesavam quase um quilo e chegavam a custar até US\$ 5 mil no câmbio negro.

Em 1997, um ano antes da privatização da Telebrás, o então ministro Sérgio Motta desenhou o novo mapa da telefonia brasileira. Dividiu as operadoras estaduais de telefonia em teles celulares (operadoras da banda A) e fixas, e criou a Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações) para fiscalizar a abertura do setor (SCIARRETTA).

As 28 subsidiárias do sistema Telebrás então foram reduzidas para a privatização em apenas 13 empresas, três de telefonia fixa (hoje Telefônica, Telemar e Tele Centro-Sul), uma de longa distância (Embratel) e outras nove de telefonia celular: Telesp Celular, Tele Sudeste Celular, Telemig Celular, Tele Nordeste Celular, Tele Centro-Oeste Celular, Tele Leste Celular, Tele Celular Sul e Tele Norte Celular (SCIARRETTA).

Pouco antes, em junho e julho de 1997, foram vendidas as licenças para operação das primeiras concorrentes da banda da telefonia celular da Telebrás, a chamada banda B. Surgiram então operadoras com tarifas mais baratas como BCP (Grande São Paulo e Nordeste), Tess (interior de SP), ATL (Rio e Espírito Santo), Algar (Minas), Americell (Brasília), Telet (Santa Catarina e Rio Grande do Sul) e Tele Amazônia (região Norte).

Uma vez privatizada a Telebrás em agosto de 1998, os brasileiros já tinham duas empresas celulares (uma da banda A e outra da banda B), que em tese poderiam oferecer serviços de telefonia móvel celular. O governo arrecadou R\$

30,553 bilhões com a privatização de todo o sistema Telebrás, sem contar a banda B, que rendeu outros R\$ 8 bilhões.

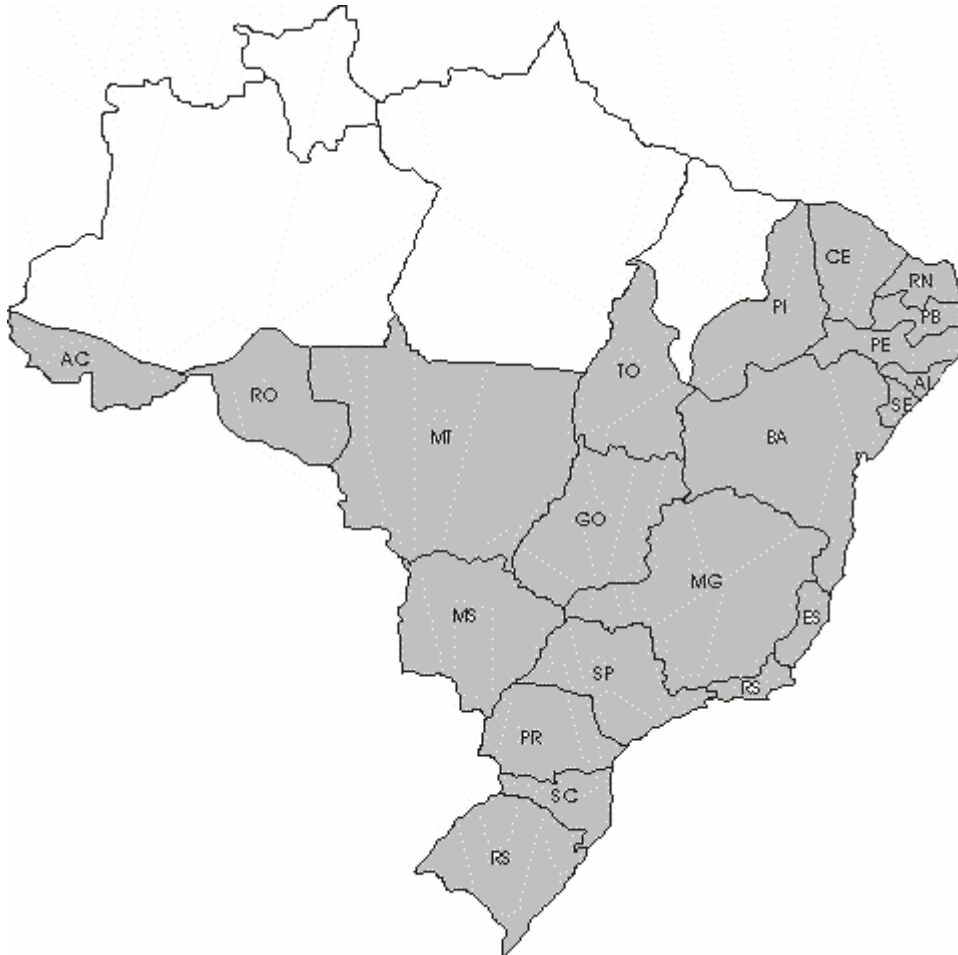
A abertura, porém, continuou gradual, com o governo garantindo certo monopólio de exploração às empresas recém-privatizadas até 2002, antes da abertura total do sistema, quando só então foi de fato institucionalizado o capitalismo selvagem da livre concorrência na telefonia brasileira. Com a nova etapa dessa abertura ocorreu a venda das licenças das bandas C, D e E. As operadoras das novas bandas celulares concorrem com as privatizadas filhotes da Telebrás, a banda A, e as operadoras da banda B (SCIARRETTA).

A partir de 2003, todas as teles, fixas, celulares, espelho e de longa distância passaram a concorrer nas áreas de concessão das demais operadoras. As empresas que anteciparam as metas de qualidade e universalização puderam partir para o ataque em janeiro de 2002. Foi o anunciado fim da era dos monopólios na telefonia brasileira. Atualmente, com as várias aquisições das empresas de menor capital por parte das maiores, existem quatro grandes operadoras de telefonia celular que se destacam no Brasil. A seguir falaremos sobre três dessas operadoras, que doravante serão denominadas “Empresa A”, “Empresa B” e “Empresa C”, que são as operadoras que fazem parte desta pesquisa.

A Empresa A, de telefonia celular de âmbito nacional, possui atualmente mais de 17,4 milhões de clientes no Brasil. Atua em 20 Estados mais o Distrito Federal, cobrindo uma área de 137 milhões de habitantes, o correspondente a 84% da população brasileira. A Empresa A é controlada pelo grupo mexicano, o maior do setor de telefonia celular da América Latina, com mais de 50 milhões de clientes no México, Argentina, Equador, Colômbia, Nicarágua, Guatemala, El Salvador, Honduras, Estados Unidos e Brasil.

A Empresa A, que já operava com a tecnologia TDMA, com cobertura 100% digital em todo o país, construiu ao longo desse período sua rede com a tecnologia GSM, presente em mais de 200 países. A nova rede da Empresa A já nasceu com compatibilidade EDGE e a operadora acaba de anunciar o serviço, que trafega dados a uma velocidade quatro vezes superior à disponível atualmente, chegando até 236 Kbps. No decorrer deste um ano, a Claro lançou serviços diferenciados para todos os perfis de clientes, de jovens a executivos, de pessoas físicas a grandes empresas.

Atualmente a área de cobertura da Empresa A é composta pelos seguintes estados brasileiros: Rio de Janeiro, São Paulo, Espírito Santo, Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Acre, Rondônia, Tocantins, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Alagoas, Ceará, Piauí, Sergipe, Bahia, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.



Receita líquida	R\$ 1,598 bilhão
EBITIDA*	(R\$ 32 milhões)
Assinantes	17,401 milhões

EBITIDA- Lucro antes de juros, impostos e depreciação

Figura 5: Área de abrangência da empresa A
Fonte: Atlas Brasileiro de Telecomunicações

A Empresa B é a única operadora de telecomunicações 100% brasileira e maior empresa privada do País. O Grupo oferece soluções integradas em serviços de voz local, longa distância, mobilidade, comunicação de dados, atendimento e internet e atualmente oferece serviços de telefonia fixa local, dizendo em 16 estados

do Norte, Nordeste e Sudeste. Para os clientes destas regiões, esta empresa coloca ao seu alcance a avançada tecnologia GSM e todas as vantagens dos serviços de sua operadora de telefonia celular.

A Empresa B é dona da primeira rede brasileira de GSM (Global System Mobile), que é o padrão de telefonia móvel adotado hoje por 70% das pessoas de todo o mundo, segundo a GSM Association.

É esta avançada tecnologia que faz com que 8,9 milhões de clientes tenham acesso à internet de altíssima velocidade, ao serviço de localização (LBS) e a toda a diversão, informação e interatividade que só o mundo Oi oferece, como transmissão de dados, vídeos, fotos e músicas através do celular.

Desde junho de 2002, atua em 16 estados brasileiros: Rio de Janeiro, Espírito Santo, Minas Gerais, Maranhão, Pará, Amazonas, Amapá, Roraima, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará e Piauí.

A Empresa B possui também um provedor de acesso à Internet. Seu lançamento é uma inovação no mercado de telecomunicações, pois o grupo a quem a Empresa B pertence, consolida, pela primeira vez no país, uma marca única em mobilidade e Internet. O serviço de Internet da Empresa B, completa o portfólio de serviços do Grupo e consolida sua estratégia de ser o principal fornecedor de telecomunicações com a oferta de voz local, longa distância nacional e internacional, comunicação de dados, mobilidade e Internet. O provedor entra em operação com presença em todo o Brasil com acesso discado gratuito, permitindo que seus clientes façam a conexão à Internet localmente.



Receita líquida	R\$ 728,2 milhões
EBITIDA*	(R\$ 164,6 milhões)
Assinantes	8,981 milhões

EBITIDA- Lucro antes de juros, impostos e depreciações

Figura 6: Área de abrangência da empresa B
Fonte: Atlas Brasileiro de Telecomunicações

A Empresa C, surgiu em 1990, como uma unidade da Telecom Itália, e rapidamente se tornou uma empresa líder no mercado europeu de telecomunicações. Responsável pelos primeiros celulares italianos, a Empresa C também é pioneira quando o assunto é tecnologia e serviços.

Em 1998, a Empresa C chegou ao Brasil, com muita vontade de conquistar o público brasileiro, o que não demorou a acontecer. Ao final de 2003, já eram mais de 8 milhões de clientes, sendo mais de 2 milhões com celulares GSM. O motivo de tanto sucesso é a tecnologia de ponta do celular mais utilizado em todo o mundo, com cerca de 1 bilhão de usuários em mais de 200 países. Além disso, a Empresa C

oferece novos serviços e sempre se preocupa com a satisfação de seus clientes. Líder no Sul e Nordeste do País, a Empresa C é a única empresa habilitada a oferecer serviços de telefonia celular em todos os Estados, com cobertura em mais de 700 cidades. Para dar uma idéia da abrangência, mais de 53 milhões de pessoas se comunicam pela Empresa C, na Europa e na América do Sul. Só no Brasil, há mais de 21,6 milhões de pessoas usando os serviços.

A Empresa C trabalha com TDMA e GSM: tecnologias 100% digitais, que se tornaram padrão internacional no mercado de telefonia celular. TDMA é a sigla de Time Division Multiple Access: um dos padrões mundiais de telefonia celular. A tradução seria algo como "acesso múltiplo por divisão de tempo". Na prática, significa que esta tecnologia divide cada canal do celular em três partes para aumentar a capacidade da rede, permitindo que mais pessoas falem ao mesmo tempo. A qualidade do sinal é bem melhor comparada à tecnologia analógica e o risco de interferências é bem menor.

GSM é a sigla de Global System for Mobile Communications: o sistema de comunicação móvel digital mais seguro do mundo. A tecnologia oferece proteção máxima contra clonagem e solicita autenticação de senha toda vez que você ligar o aparelho. Sempre que o telefone for desligado, ele trava automaticamente, evitando que outras pessoas usem a linha sem autorização. Ao ligar, só precisa digitar a senha e usar normalmente. GSM é a tecnologia mais usada do mundo: 580 operadoras de mais de 200 países diferentes usam o sistema. Por isso, o GSM já conquistou 72% do mercado mundial digital e 71% do mercado wireless mundial, totalizando cerca de 1 bilhão de clientes.



Receita líquida	R\$ 2,202 bilhões
EBITIDA*	(R\$ 309 milhões)
Assinantes	21,649 milhões

EBITIDA- Lucro antes de juros, impostos e depreciações

Figura 7: Área de abrangência da empresa C
Fonte: Atlas Brasileiro de Telecomunicações

Nas filiais das operadoras de telefonia celular (A,B e C), localizadas na cidades de Fortaleza-CE e de Teresina-PI, foram reservadas salas de reuniões, como o local específico onde aconteceram as entrevistas com os sujeitos desta pesquisa.

2.3 SUJEITOS

Como observa Minayo (2000), em pesquisa social de abordagem qualitativa, a composição da amostra não passa pela representatividade numérica e sim pela representatividade de complexidade do objeto estudado.

Por outro lado, segundo Duarte (2002: 143-144), numa metodologia de base qualitativa, o número de sujeitos que virão a compor o quadro das entrevistas dificilmente poderia ser determinado *a priori*, pois há uma dependência da qualidade das informações obtidas em cada depoimento, assim como da profundidade e do grau de recorrência e divergência destas informações, “(...) enquanto estiverem aparecendo dados originais ou pistas que possam indicar novas perspectivas à investigação em curso, as entrevistas precisam continuar sendo feitas”.

Os sujeitos entrevistados no estudo foram os gerentes gerais das filiais das operadoras de telefonia celular (A, B e C), na cidade de Fortaleza, capital do Ceará, e na cidade de Teresina, capital do Piauí. Foram entrevistados seis sujeitos da seguinte forma:

- Sujeito1 (gestor na filial da Empresa A em Teresina-PI);
- Sujeito2 (gestor na filial da Empresa A em Fortaleza-CE);
- Sujeito3 (gestor na filial da Empresa B em Teresina-PI);
- Sujeito4 (gestor na matriz da Empresa B em Fortaleza-CE);
- Sujeito5 (gestor na filial da Empresa C em Teresina-PI);
- Sujeito6 (gestor na filial da Empresa C em Teresina-PI).

Alem disso, levamos em consideração alguns critérios de inclusão:

- a) Consentir em participar da pesquisa;
- b) Estar trabalhando em uma das três operadoras de telefonia celular (A,B ou C) nas cidades em que as empresas atuam;
- c) Estar ocupando a função de gestor na empresa onde trabalha.

As entrevistas foram realizadas nos ambientes destas instituições durante os meses de dezembro de 2005 e fevereiro de 2006. As descrições das características dos sujeitos entrevistados encontram-se no Anexo III desta pesquisa.

2.4 INSTRUMENTO

Elegemos como instrumento de coleta de dados a entrevista semi-estruturada. Queiroz (1991) e Minayo (2000) comentam que a entrevista, no trabalho de campo, é

uma das formas mais antigas e usual para se obter dados orais, já que, através dela, o pesquisador busca o que está por trás das falas dos atores sociais.

Para Minayo (1998), a entrevista tomada no sentido amplo de comunicação verbal e no sentido restrito da coleta de informações sobre determinado tema científico, constitui uma fonte de informações de duas naturezas de dados: subjetivos, que se referem as suas crenças, atitudes opiniões e valores e objetivos, que se referem a fatos que o pesquisador poderia conseguir através de outras fontes como censos.

A entrevista procura descobrir o que pensa a pessoa que está sendo investigada, tentando acessar a sua perspectiva, sem colocar coisas em sua mente; encontrar coisas que dificilmente seriam observadas diretamente, como: sentimentos, intenções e pensamentos (PATTON, 1990).

Triviños (1995) explica que a entrevista semi-estruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa e que, em seguida oferecem amplo campo interrogativo, fruto de novas hipóteses que vão emergindo à medida que recebem as respostas do entrevistado.

A entrevista semi-estruturada é uma conversa intencional, cujo objetivo é coletar dados descritivos, visando possibilitar ao pesquisador o desenvolvimento de uma idéia sobre a forma pela qual as pessoas interpretam aspectos do mundo (BOGDAN; BIKLEN, 1982).

Foi elaborado um roteiro de entrevista para os sujeitos, cuja cópia se encontra no apêndice II. Mesmo seguindo-se os roteiros, procuramos garantir uma certa flexibilidade, uma vez que os sujeitos foram incentivados a manifestar explicações e aprofundamentos em questões de maior interesse. Segundo Kerlinger (1981), o entrevistador pode, depois de fazer uma pergunta oral, sondar as razões das respostas dadas, visando ao aprofundamento.

Com vistas voltadas à idoneidade da pesquisa, procurou-se explicar, na condução das entrevistas semi-estruturadas, as questões para os entrevistados; declarar a garantia do sigilo dos nomes dos participantes; minimizar a influência do pesquisador, mantendo um clima amigável e deixando os sujeitos livres para que apresentassem francamente as suas opiniões. As entrevistas foram feitas pelo próprio pesquisador.

As entrevistas foram realizadas mediante agendamento telefônico prévio com os sujeitos. A duração da entrevista variou de 30 minutos a 2 horas, dependendo da disponibilidade do entrevistado. Efetuou-se o registro integral das respostas, através de gravador portátil, com posterior transcrição, o que permitiu que todos os dados das conversas fossem salvos, proporcionando precisão e confiabilidade aos achados. Com a finalidade de assegurar o sigilo dos entrevistados, no momento da transcrição das entrevistas, os mesmos foram identificados por letras e números (ex. S1, S2, S3 e outros).

Como instrumento complementar de coleta de dados, utilizou-se o diário de campo, onde foram registradas, de forma sistemática, todas as atividades realizadas. As atividades eram registradas normalmente após a finalização, elaboradas em um caderno, no qual a atividade era descrita minuciosamente. Além das descrições factuais registraram-se as percepções, emoções, dúvidas e questionamentos do pesquisador e as informações obtidas, através da observação participante, bem como as conclusões e planejamento que serviram no momento de análise das respostas fornecidas pelos gestores.

2.5 PROCEDIMENTO

Inicialmente foi feita a pesquisa bibliográfica em obras de vários autores e estudiosos, onde destacamos as idéias sobre o Modelo de Treinamento e Desenvolvimento de Milkovich e Boudreau (2000).

Estabelecemos a metodologia da seguinte forma: quanto à abordagem do tema, pela forma qualitativa; quanto aos fins, pela pesquisa descritiva; quanto aos meios de se recolherem informações e conhecimentos, pela pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. As operadoras de telefonia celular foram chamadas de A, B e C; os locais foram cidades de Teresina-PI e Fortaleza-CE; os sujeitos, os gestores das operadoras; o instrumento de pesquisa, a entrevista semi-estruturada e o procedimento de análise dos dados, a análise de conteúdo na modalidade temática.

Foi solicitada autorização aos sujeitos selecionados por meio de uma carta de apresentação para a entrevista (Anexo I), de acordo com os critérios de inclusão para realizar a aplicação do instrumento de pesquisa. Foi realizada a prova do

instrumento com dois sujeitos, com a finalidade de obter informações sobre a eficácia do instrumento, estimar sua facticidade e necessidade de ajustes.

As entrevistas aos sujeitos ocorreram do mês de dezembro de 2005, na cidade de Teresina, capital do Piauí até o mês de fevereiro de 2006, na cidade de Fortaleza, capital do Ceará, e foram realizadas em dois momentos. No primeiro, comparecemos a um encontro com cada sujeito, com a finalidade de comentar a pesquisa, apresentar os objetivos, solicitar sua autorização por escrito para a aplicação dos instrumentos e marcar o próximo encontro. No segundo realizamos a entrevista semi-estruturada com cada sujeito, com prévia autorização para gravação de som, informando que teria duração entre 30 minutos e 2 horas, as quais foram posteriormente transcritas textualmente.

Como procedimento de análise dos dados, utilizou-se o método de análise de conteúdo. Definida por Bardin (1977), análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que visa obter um método sistemático com o objetivo de descrever o conteúdo das mensagens para inferir sobre conhecimentos relativos às condições de produção/recepção de variáveis inferidas destas mensagens.

Para Minayo (1998), a forma mais comum do tratamento dos dados de uma pesquisa qualitativa é a análise de conteúdo, que não somente se trata de um procedimento técnico, mas faz parte de uma histórica busca teórica e prática no campo das investigações sociais.

É a dupla tentativa do analista, ao fazer a leitura das comunicações, a compreensão da comunicação como sendo um receptor normal, mas também e principalmente, o desvio do olhar para uma outra significação, uma outra mensagem percebida através ou ao lado da primeira mensagem. Deve ser feita uma leitura atenta no sentido de que se encontra em segundo plano, atingindo outros significados de natureza sociológica, psicológica, política, etc., implícitas nas mensagens (BARDIN, 1977). O objetivo da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens, para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem.

De acordo com Triviños (1995), a análise de conteúdo é uma ferramenta que parte da apreciação objetiva das mensagens, facilita o processo de inferências provenientes das informações do conteúdo das mensagens, ou o levantamento de

premissas, a partir dos resultados do estudo. Este método trabalha com procedimentos de classificação, codificação, categorização dos conceitos, cuja intenção é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou de recepção da comunicação.

No vasto campo da técnica da análise de conteúdo, optamos pela modalidade de análise temática para interpretar as mensagens contidas nas entrevistas. Para Bardin (1977), esta modalidade consiste na contagem de um ou vários temas ou itens de significação, numa unidade de codificação previamente determinada. Esta análise enxerga além dos conteúdos, indo além das aparências do que está sendo comunicado.

A análise temática, ainda segundo este autor, organiza-se em volta de um processo de categorização, que é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente por reagrupamento segundo o gênero, com os critérios previamente definidos. As categorias reúnem agrupamentos de elementos sob um título genérico, em razão das características comuns destes elementos (BARDIN, 1977).

Na concepção de Minayo (1998), uma análise temática com enfoque qualitativo, considera a presença de determinados temas que denotam os valores de referência e os modelos de comportamento presentes no discurso. Com este foco, a análise temática divide-se em três etapas: 1- pré-análise; 2- exploração do material; 3- tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

A etapa 1, pré-análise, pode ser dividida em três fases:

- A leitura fluente, que consiste em estabelecer um contato com os documentos, deixando-se invadir por impressões e orientações;
- A construção do *corpus*, que é a organização do material, de forma que responda às normas de validade. É necessário selecionar e definir regras, como: a exaustividade, que contempla todos os aspectos levantados no roteiro; a representatividade, que contém as representações do universo pretendido; a homogeneidade, que obedece a critérios precisos de temas técnicos e interlocutores; e a pertinência, documentos analisados, adequados ao objetivo do trabalho.

- A formulação de pressupostos e objetivos, onde se determina a unidade de registro, a unidade de contexto, os recortes, a categorização, a codificação e os conceitos teóricos mais gerais que orientam a análise.

A etapa 2, exploração do material, consiste na transformação dos dados em conteúdos temáticos através da codificação das entrevistas, determinando assim as temáticas a serem discutidas. Nesta etapa, trabalha-se inicialmente com o recorte do texto em unidades de registro, que podem ser uma palavra, uma frase, tal como foi estabelecido na pré-análise.

Na última etapa, tratamento dos dados obtidos e interpretação, através dos resultados obtidos nas etapas anteriores, utilizam-se inferências e interpretações, a partir da fundamentação teórica e dos pressupostos que norteiam a investigação.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é descrever e analisar os dados provenientes das entrevistas, baseados na metodologia escolhida, observando o referencial teórico apresentado no Capítulo 2 desta dissertação.

3.1 Análise das entrevistas

Conforme as idéias de (MINAYO 1998), criaram-se categorias de análise, agrupando-se respostas convergentes de sujeitos diferentes, observando-se ainda situações em que a resposta do entrevistado, quando tocava em pontos diferentes, permitia a criação de mais de uma categoria.

A fim de aperfeiçoar o entendimento, a análise das entrevistas foi dividida em três áreas temáticas, conforme os objetivos específicos da pesquisa, descritos na introdução desta dissertação.

Na área temática 1, foram conhecidas as características do T&D de gestores nas organizações do setor de telecomunicações.

Com relação à facilitação ou incentivo ao aperfeiçoamento de gestores, por parte de suas organizações, identificamos quatro categorias:

1) A organização não facilita ou incentiva o aperfeiçoamento dos gestores, deixando este assunto a critério do próprio gestor:

Bem, na empresa em que eu trabalho existiram 2 momentos, o primeiro foi antes dela ser vendida e o segundo após a sua venda. No primeiro momento o principal acionista da empresa tinha como foco principal o treinamento e desenvolvimento dos seus funcionários. Sendo assim, inicialmente fui bem treinado e posso dizer que hoje os conhecimentos adquiridos provenientes de treinamento e desenvolvimento são dessa época, 2 anos atrás. Após a venda, a empresa que assumiu não permaneceu com foco em treinamento e desenvolvimento. As viagens para treinamento e desenvolvimento que aconteciam em outros estados, foram cortadas. Dessa forma, a qualidade e produtividade começaram a cair. Começou a acontecer um turnover bastante elevado dos vendedores. Então posso dizer, que hoje empresa que trabalho não incentiva ou facilita o treinamento de seus gestores. **(sujeito 2)**

Não facilita ou incentiva. A responsabilidade pelo aperfeiçoamento fica muito a critério do próprio gestor, pois não existe um vínculo do RH para com o gestor,

fazendo com que isso aconteça de forma constante, não existe aquele planejamento com datas para treinamentos. **(Sujeito 1)**

2) A organização não facilitava nem incentivava o aperfeiçoamento dos gestores, mas atualmente está desenvolvendo e colocando alguns projetos em prática, fazendo com que isso comece a acontecer:

Até o ano passado, a resposta seria não! Posso até dizer que existia, mas de forma muito tímida, pois alguns gestores participaram de uma academia de liderança que foi desenvolvida pela fundação Dom Cabral. Então vários gestores foram treinados de forma a ficar com o perfil exigido pela organização. Estamos agora com alguns projetos para formação dos funcionários que vão desde a ponta até os altos executivos, além da implantação de um programa de Trainee, o que é inédito nas empresas do setor telecomunicações. Temos projetos de futuramente identificar dez funcionários com potencial para altos cargos e mandar estudar no exterior. **(Sujeito 4)**

Sim, a partir de agora ela está facilitando, incentivando, acompanhando, não só os gestores, mas todos colaboradores do grupo. **(Sujeito 3)**

3) Existe a facilitação e o incentivo ao aperfeiçoamento dos gestores de forma grupal, através dos treinamentos proporcionados pela própria organização, sem haver de forma individual (pessoal), através de instituições externas como MBA's, mestrados, especializações, etc:

Acho que empresa facilita, ela faz o treinamento e desenvolvimento do grupo como um todo, agora individualmente, para se fazer uma especialização, um MBA, é por conta de cada um. A empresa há algum tempo atrás chegava custear parte desses cursos de especialização mencionados, mas por motivo de contenção de despesas esses incentivos foram suspensos. Aqui, cada um deve tomar conta do seu próprio desenvolvimento pessoal, e é algo que implicitamente é cobrado dos gestores do momento de uma promoção. **(Sujeito 5)**

4) A organização facilita e incentiva tanto grupalmente quanto individualmente (pessoal) com o custeio de parte da mensalidade de MBA's, mestrados, especializações, etc:

Sim, existem algumas instituições de ensino que são conveniadas com a minha empresa, em que é possível fazer alguns cursos de especialização. Normalmente a empresa paga um percentual de 70% do investimento . Ela incentiva neste sentido. **(Sujeito 6)**

É importante ressaltar que os sujeitos das categorias "3" e "4", são da mesma organização. Observa-se que existe concordância parcial entre as respostas, quando se trata de aperfeiçoamento grupal. Já quando se trata de incentivo em

forma de pagamento a cursos externos, existe discordância total. Através de suas respostas, entende-se que estes incentivos já existiram ou ainda existem.

Com relação à freqüência com que acontece o T&D de gestores nas organizações do setor de telecomunicações, estabelecemos três categorias:

1) O T&D de gestores nesta organização do setor de telecomunicações é esporádico:

Esporádicos! Muito esporádicos! Quando estamos falando de produtos e serviços, temos atualização técnica constante, trocamos muita informação entre gestores, mas não sei se posso chamar isso de treinamento. **(Sujeito 2)**

Esporádicos! **(Sujeito 1)**

São esporádicos. Estamos vivendo um momento de transição onde anteriormente, não tínhamos treinamentos contínuos e agora passaremos a ter. A tendência é que essa situação mude. **(Sujeito 4)**

Por enquanto são esporádicos! **(Sujeito 3)**

2) O T&D de gestores nesta organização do setor de telecomunicações é contínuo:

São contínuos, pois acontecem de dois em dois meses. Os treinamentos oferecidos por consultorias externas são mais demorados, de seis em seis meses. Já os treinamentos de produtos são mais contínuos pelo fato da tecnologia mudar mais rapidamente além das freqüentes campanhas de vendas. Esses treinamentos normalmente são feitos na própria filial. Dependendo da complexidade do produto ou serviço o treinamento pode ser feito externamente, ou seja, com viagens para outras cidades. Atualmente para economizar, a empresa tem feito muitos treinamentos por teleconferência. Utilizamos também salas de bate-papo em nossa intranet para esclarecer dúvidas e fazer debates quando é uma reunião de abrangência nacional. **(Sujeito 5)**

São contínuos! **(Sujeito 6)**

Percebe-se claramente que em relação à freqüência com que acontece o T&D de gestores, as empresas do setor de telecomunicações investigadas, estão em três estágios diferentes. Na categoria 1 o T&D de gestores é esporádico, sendo que um dos gestores mencionou que o último treinamento e desenvolvimento que participou teria sido no final do segundo semestre de 2003. Um dos sujeitos desta categoria mencionou que sua organização ainda possui T&D esporádicos, mas está sendo feita uma estruturação nesta área, fazendo com que teoricamente em um futuro próximo os treinamentos passem a ser contínuos. Na categoria 2, a realidade que transparece dos depoimentos é que os gestores já estão sendo treinados de forma contínua, em concordância com as recomendações dos estudiosos do assunto.

Com relação à ajuda no desempenho das tarefas dos gestores, proporcionada pelo conteúdo dos programas de treinamento e desenvolvimento, evidenciamos duas categorias, descritas a seguir:

1) O conteúdo dos programas de treinamento nesta organização não ajuda no desempenho das tarefas dos gestores, por se tratarem apenas de treinamentos (adestramento) técnicos em produtos e serviços:

Quando existiam, ajudavam. Mas há muito não temos treinamento... Já na parte de produtos e serviços, o conteúdo é composto praticamente de atualizações técnicas em virtude da mudança constante. **(Sujeito 2)**

Não, pois são direcionados apenas para as vendas de produtos e serviços. **(Sujeito 1)**

2) O conteúdo dos programas de treinamento e desenvolvimento promovidos nesta empresa ajuda no desempenho das tarefas dos gestores por serem direcionados para suas realidades diárias:

Sim, muito! Pois são conteúdos direcionados às funções que ocupamos. **(Sujeito 3)**

Ajuda, contanto que os gestores também se interessem em participar, pesquisar e estudar o que está a sua disposição... **(Sujeito 4)**

Ajuda sim, pois quando estamos falando de treinamentos de produtos e serviços não tem como não ser direcionados à função que você desempenha já que é aquilo que se comercializa diariamente. Já a parte de desenvolvimento que nos é oferecida procura trabalhar mais as habilidades de venda. Acredito que 60% dos treinamentos para os gestores são relacionados a produtos e serviços, e o resto seria desenvolvimento. **(Sujeito 5)**

Sim, todos os treinamentos são bem direcionados para o desenvolvimento do nosso trabalho. **(Sujeito 6)**

É importante apontar que as respostas dos sujeitos 1 e 2, na primeira categoria, mostram que o conteúdo dos programas de T&D da empresa em que eles trabalham está, praticamente, relacionado a produtos e serviços a serem comercializados. Percebe-se nesta organização que se confunde adestramento técnico com T&D de gestores. Esses sujeitos se mostraram inconformados com essa situação. Bongani (1980) salienta que o conteúdo deverá ser aprendido, com a finalidade de que os treinandos atinjam o comportamento final estabelecido, considerando aspectos como, os objetivos específicos pretendidos; a aplicabilidade do conteúdo às situações de trabalho, entre outros. A mudança de comportamento

que Bongani salienta, jamais pode ser atingida apenas com treinamento em produtos e serviços. Os gestores desta organização sentem a necessidade de treinamentos com conteúdos relacionados, comportamentos, habilidades e atitudes. Na categoria 2, o conteúdo do T&D oferecido aos sujeitos, é mais diversificado, trabalhando - se além da mudança comportamental, o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes.

Em relação à adequação do nível de preparação dos instrutores de treinamento ao nível dos treinandos, chegamos a 2 categorias:

1) Os instrutores externos contratados pelas organizações investigadas, para dar treinamento aos gestores, são profissionais bem preparados e especialistas no que fazem, sendo provenientes de instituições e consultorias conhecidas e aceitas pelo mercado:

O nível de preparação dos instrutores está adequado sim. **(Sujeito 5)**

Estão adequados, pois estamos falando até agora de treinamento apenas de produtos, e quem vem realizar esses treinamentos são pessoas altamente especializadas. **(Sujeito 1).**

Sim, pois o nosso RH, quando vai procurar instituições para nos fornecer treinamentos, normalmente usa como critério a experiência que essas empresas já têm nesse ramo. Então são pessoas já bem preparadas. **(Sujeito 6)**

Está adequado pois são instrutores que normalmente são de corporações externas, de universidades corporativas, alguns são da universidade de MG. A vantagem é que essas pessoas estão trazendo um treinamento e desenvolvimento neutro, ou seja, por não conhecerem a realidade da empresa e não serem funcionárias realizam um treinamento sem direcionar somente para o lado que empresa quer. Esse treinamento com instrutores externos dá uma visão geral que prepara o gestor não só do trabalho que desenvolve atualmente na empresa mas para qualquer outro trabalho em sua vida profissional futura... **(Sujeito 3)**

...os profissionais de treinamentos externos são realmente bem preparados e provenientes de instituições renomadas do mercado de treinamento organizacional. Temos a ADBM, que dá consultoria de encarecimento para gestores, temos a Fundação Dom Cabral, que faz muitos de nossos treinamentos externos. **(Sujeito 4)**

2) O nível dos instrutores internos que fornecem treinamento não está adequado ao nível dos treinandos, pois, normalmente, são instrutores sem uma formação acadêmica apropriada para tal:

Sendo bem sincero, eu diria que não, pois nos treinamentos internos que são realizados pelos instrutores que são formados pela própria empresa, com a missão de treinar os gestores e demais funcionários sobre os produtos e serviços

da empresa, ou seja, na parte técnica, ainda precisam melhorar bastante. Existe um ou outro que está dentro das expectativas, mas a maioria não está. Esses funcionários que dão treinamentos internos são provenientes de diversas áreas, mais pela necessidade da empresa, mas que na realidade não tem experiência na função de multiplicador e muitas vezes nem formação acadêmica para tal. Então posso dizer que, a maioria dos nossos profissionais de treinamento interno não estão aptos a passar como se deveria o treinamento... **(Sujeito 4)**

É bastante comum, nas empresas do setor de telecomunicações, o treinamento de funcionários por outros funcionários da própria organização. Como mencionou o Sujeito 4, normalmente estes funcionários não têm formação acadêmica e muitas vezes nem conhecimento prático para exercer essa função. A preparação do instrutor é importante, não só pelo aspecto do conhecimento do assunto a ser ministrado, mas por vários outros, podendo ser citado como exemplo a capacidade do instrutor em lidar com participantes do treinamento que estão em diferentes níveis culturais. Um instrutor bem preparado é vital para que o programa de treinamento tenha sucesso.

Como é possível perceber nas respostas dos sujeitos na categoria 2, os instrutores terceirizados são normalmente de instituições renomadas no mercado. Nota-se, claramente, uma maior aceitação e entusiasmo nos treinamentos ministrados por instrutores terceirizados em suas declarações. Tanto o treinamento interno como o externo, tem suas vantagens e desvantagens, porém o que se constata é que os instrutores externos estão mais preparados e especializados do que os instrutores internos destas organizações.

Prosseguindo com a entrevista, indagamos aos sujeitos se suas organizações os treinam e os desenvolvem para a ocupação de novos cargos. Os sujeitos, com relação a essa questão, foram unânimes, nos fazendo chegar a apenas uma categoria:

1) as organizações do setor de telecomunicações não treinam e desenvolvem seus gestores para a ocupação de novos cargos, ou seja, para o desempenho de futuras funções:

Não! Aí é cada um por si. A empresa não prepara os gestores para ocupar novos cargos. Geralmente quando acontece uma promoção ou se vai ocupar outro cargo na mesma linha hierárquica, os critérios utilizados para escolha do profissional são os resultados alcançados e/ou habilidades desenvolvidas. Sempre, inicialmente, procura-se buscar o profissional para ocupar aquela função que está em aberto através de uma seleção interna. Nessa seleção interna é

analisado o profissional que mais tem perfil para ocupar aquela função. Assim, quando este profissional que foi selecionado começa a atuar neste novo cargo ele acaba aprendendo como deve desempenhar suas atribuições no dia-a-dia, informalmente, através de conversa com outros colegas da área, através do seu próprio instinto, utilizando o método de tentativa/erro. Acho que não é a forma correta de se fazer as coisas, pois se a empresa procura buscar os profissionais internamente para ocupar novos cargos então ela deveria estar formando esses profissionais e assim saber onde buscar. No máximo o gestor recebe um treinamento dos produtos que passará a trabalhar, o que considero mais um adestramento técnico. O mesmo acontece com os profissionais recrutados externamente com relação à preparação para ocupar o cargo. **(Sujeito 5)**

Não! Isso não existe. Quando o gestor vai ocupar um cargo novo, ele tem que se virar e conseguir se adaptar ao cargo, batendo as metas mesmo sem ajuda de treinamento e desenvolvimento. Nesses casos utiliza-se o instinto. **(Sujeito 1)**

Não! Não especificamente. Se um gestor vai ser promovido para outro cargo ele não vai passar um mês fazendo treinamento para ocupar aquele novo cargo. É feito o contrário, a promoção é feita de acordo com desempenho que aquele gestor apresenta e com seu perfil. Depois que o gestor já está no cargo novo, é observado por parte da organização se ele apresenta alguma deficiência no desempenho daquela nova função e se necessário pode ser feito um treinamento para tentar suprir esta necessidade. Esta é realmente uma deficiência da organização, por não preparar o seu gestor para assumir novos cargos, e utilizar como critério de uma promoção para assumir um novo cargo apenas os bons resultados que está atingido na função atual, quando se sabe que em diferentes funções existem diferentes atribuições, podendo ocorrer o bom desempenho em uma função e não necessariamente na outra. Dever-se-ia inicialmente capacitar gestor para uma nova função e não o contrário. Não existe uma preparação específica para assumir um novo cargo, seja qual for esse novo cargo. **(Sujeito 4)**

Não. Esse desenvolvimento para ocupar novos cargos só existe quando o gestor normalmente já está no novo cargo. Ele é capacitado já dentro do novo cargo. **(Sujeito 6)**

Não! Nesta empresa não se fala em política de cargos e salários. Quando um funcionário, seja ele gestor ou não, entra na empresa ou vai assumir um novo cargo, é normal que ele aprenda a desempenhar a função no exercício da própria função utilizando-se da observação de seus pares, que não são preparados para ensinar. Seria mais ou menos assim, o colega que já estava exercendo a função, explica como ele próprio a faz, sendo que , aquele que acabou de entrar nessa nessa nova função segue as orientações se quiser. Não existe uma padronização. **(Sujeito 2)**

Ao responderem sobre esse questionamento, os sujeitos demonstraram claramente um descontentamento em relação a esse assunto. Percebe-se claramente que a visão dos gestores investigados é que o treinamento e o desenvolvimento deveriam acontecer de forma direcionada, tanto ao cargo atual, quanto a futuros cargos, antes das mudanças de funções. Pelo contrário, nas organizações investigadas, os gestores normalmente assumem novos cargos, sem

treinamento e desenvolvimento específico. Os depoimentos de alguns dos sujeitos demonstram que somente quando já se está desempenhando a nova função, se a organização achar necessário, é que podem ocorrer treinamentos. Nota-se ainda que é prática comum, a orientação das atribuições e de como as mesmas devem ser desempenhadas, pelos pares, que normalmente não têm formação para tal. A ordem lógica que consiste em primeiro preparar o gestor para que somente depois ele assuma o novo cargo, parece ser entendida de forma inversa, pelas organizações investigadas. Em algumas empresas do setor, observa-se que o gestor mesmo já no exercício da nova função não recebe o T&D necessário. É comum se justificar essa situação com a aprendizagem ou o treinamento na própria função. O treinamento na própria função que é defendido por autores como Pinto (1999), certamente não é informal ao extremo, sem qualquer padronização, sem pessoas preparadas para dar orientação aos treinandos, sem um conteúdo programático adequado, como acontece nas organizações investigadas.

Fontes (1977) diz que a dificuldade sentida pelas empresas na formulação de estratégias de desenvolvimento de dirigentes é devida à falta de definição acerca da função do executivo no contexto da estrutura formal, de objetivos bem definidos, de padrões de eficiência e de uma série de outros fatores fundamentais na elaboração dos programas de treinamento de executivos.

Drucker (1977: 27-31) comenta que um programa de desenvolvimento de gestores não deve se reduzir ao planejamento de promoções, ou seja, a descobrir candidatos às futuras vagas na alta administração, mas ter uma abrangência global que envolve todos os indivíduos com aptidões para gerência.

Drucker cita ainda, 3 princípios sobre os quais deverá alicerçar-se o treinamento de gestores:

- a) Preparar novos dirigentes não deve ser uma ação desencadeada em face da iminência de substituir os atuais, mas uma ação voltada para o futuro da empresa;
- b) Preparar novos gestores não é enviá-los a cursos de alta especialização, sem oferecer-lhes condições de conhecer a empresa como um todo, mostrando-lhes as interfaces e interações da organização com o meio ambiente;

c) Dirigir deve ser um trabalho real que atenda às necessidades de realização e poder de cada um.

Sobre os fatores que dificultam o T&D de gestores nas empresas do setor de telecomunicações, evidenciamos 3 categorias, a seguir descritas:

1) Um dos principais fatores que dificultam o T&D de gestores nas empresas do setor de telecomunicações é a falta de tempo, para que os mesmos participem dos programas, em virtude dos inúmeros compromissos, reuniões, visitas a clientes, etc., que acontecem diariamente, no desempenho de suas funções:

Acredito que seja a questão do tempo, pois somos bastante ocupados com nossas inúmeras tarefas diárias para cumprir nossas metas(que são bastante ousadas), então durante aquele tempo em que você se afasta e está participando de treinamento e desenvolvimento, tudo fica acumulado exigindo um grande esforço para colocar as coisas em dia. Alguns treinamentos exigem deslocamentos para outras cidades, outros são feitos no próprio local de trabalho após o término do expediente e se alongam até altas horas da noite. Por não haver um calendário para os treinamentos acontecerem, é comum ficarmos sabendo desses treinamentos apenas uma semana antes da data de realização. Isso faz com que você trabalhe dobrado para compensar aqueles dias que estará ausente e chegue cansado ou fique apenas de corpo presente nesses treinamentos, mas com toda atenção voltada para os problemas que estão acontecendo em sua ausência. Isso que eu acabei de mencionar é o que normalmente acontece. **(Sujeito 5)**

O tempo, tanto por parte da empresa quanto do gestor. Muitas vezes o gestor está muito ocupado no trabalho que ele desempenha diariamente e principalmente na área de telecomunicações onde existe um mercado extremamente agressivo e canibalizado, dez minutos que se passa fora do trabalho, você começa a perder negócios, a empresa também acaba não dando muito foco em treinamento pois não quer tirar o seu gestor do "campo de batalha", e o gestor por sua vez acaba tão envolvido no alcance de suas metas mensais que ele acaba também não se esforçando em procurar o treinamento que necessita. As metas são muito altas e duras de serem atingidas, então quando se tira o gestor três dias para treinar em outro estado, e isso se reflete em três dias de possíveis problemas acontecendo na ponta. Isso é diria que é o que mais dificulta. **(Sujeito 4)**

Eu acho que hoje o que dificulta é a correria do dia-a-dia de todo mundo, a questão da administração do tempo é muito importante... **(Sujeito 3)**

Acho que a correria do dia-a-dia... Hoje nossos treinamentos são muito centralizados em certos estados, então normalmente temos que nos deslocar e existe a questão do custo e do tempo. **(Sujeito 6)**

Através desses depoimentos percebemos certo nível de stress. Podemos observar que o dia-a-dia desses gestores no desempenho de suas funções é

bastante intenso. Inúmeras são as tarefas a serem desempenhadas ao mesmo tempo. O mesmo também se aplica às visitas realizadas a clientes para a resolução de problemas. Existe uma deficiência na priorização das atividades mais importantes a serem realizadas. Isso acaba afetando negativamente a realização e o sucesso dos programas de T&D, pois os gestores normalmente não encontram tempo para participar, e quando encontram, ainda têm dificuldade de se desligar dos problemas do seu cotidiano organizacional, para se concentrarem na aprendizagem. Treinamentos relacionados à administração do tempo poderiam ajudar.

2) Outro fator que dificulta o T&D de gestores nas empresas do setor de telecomunicações é a ênfase nos custos da empresa:

Acho que a falta de foco em T&D por causa da contenção de custos é o que impede no momento. Percebo que o pessoal de RH está com muito boa vontade de fazer com que as coisas aconteçam, agora eles também precisam de apoio.
(Sujeito 1)

Os custos de treinamento principalmente... **(Sujeito 2)**

... o custo...**(Sujeito 6)**

A contenção de custos é um fator que interfere negativamente na realização e sucesso do T&D de gestores, não só nas empresas do setor de telecomunicações, mas em inúmeras outras organizações. Focalizar apenas os gastos conduz as pessoas que são responsáveis pela tomada de decisão a enfatizar a redução de custos. Todavia, a ênfase nos custos pode levar as organizações a cortarem programas de T&D visando a uma economia de curto prazo, possibilitando a perda de produtividade no longo prazo. É bastante comum o fato das organizações tratarem como custo, o que deveria ser tratado como investimento. Para que a situação seja entendida com um todo, é importante considerar os benefícios do treinamento. De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), o T&D pode e deve ser tratado como um investimento e analisado através dos mesmos modelos que são aplicados a investimentos em novas unidades, lançamentos de novos programas de marketing e compras de novos equipamentos.

3) A velocidade das mudanças no setor de telecomunicações é muito alta, fazendo com que o conteúdo dos treinamentos tenha um tempo de vida útil menor, e exigindo atualização constante:

Outro aspecto que dificulta é a velocidade com que muda a informação, tecnologia e processos. **(Sujeito 2)**

... as mudanças constantes na informação, tecnologia e processos acabam prejudicando o gestor em estar seguindo uma grade de treinamento. **(Sujeito 6)**

Devemos entender que mudanças são essas, apontadas pelos gestores pesquisados. Moggi (1999) indica que as mudanças, numa empresa, ocorrem, basicamente, em 4 níveis qualitativos: nível de sua identidade, nível das pessoas, nível dos processos e nível dos recursos. O nível dos processos, um dos mais citados pelos sujeitos pesquisados, envolve os fluxos básicos de produção, matéria-prima, tecnologia, informações, etc. necessários para produzir e comercializar produtos e serviços. Como o setor de telecomunicações é bastante recente e trabalha diariamente com a tecnologia e seu desenvolvimento, é inevitável que essas mudanças aconteçam.

Percebemos nesta categoria, a dificuldade dos gestores em lidar com o processo de mudança. Boog (1999), também, ressalta que vencer as resistências internas a essa mudança é o desafio gerencial que deve ser superado por aqueles que possuem posições de liderança nas organizações. Antes de mudar os outros, é fundamental primeiro mudar a si mesmo. Nesse sentido, além do T&D poder oferecer treinamentos com conteúdos constantemente atualizados, pode influenciar decisivamente novas formas de pensar a organização, as gerências e as pessoas. Pode e deve também apoiar e criar situações de aprendizado mais em nível do “sentir”, por meio de metodologias participativas. Esse “sentir” apóia a mudança em seu nível de concretização, de querer realizar a mudança.

Sobre o que facilita a realização do T&D de gestores nas empresas do setor de telecomunicações, chegamos a uma categoria:

1) A tecnologia utilizada na troca de informações facilita bastante o T&D de gestores, pois além de encurtar distâncias, faz com que os programas de treinamento fiquem mais interessantes e atinjam com mais facilidade seus objetivos:

Por outro lado acho que a tecnologia facilita os treinamentos, pois encurta distâncias facilitando a comunicação através de meios que já foram citados anteriormente. **(Sujeito 5)**

...existem facilitadores também, pois a nossa organização colocará à disposição de todos os colaboradores cursos on-line para auto-desenvolvimento, a qual chamamos de universidade corporativa. Esses cursos que são on-line podem ser feitos nos dias e horários mais convenientes para cada colaborador. Esses

curso ficam disponíveis na Intranet, onde todos têm acesso, e cabe a cada um a iniciativa do auto-desenvolvimento de acordo com suas necessidades. **(Sujeito 3)**

Vejo que ajuda o treinamento a facilidade que trocamos informações por teleconferência, e-mails e outros meios tecnológicos. **(Sujeito 2)**

Existem tecnologias que ajudam a realização dos programas de T&D de gestores. Entre elas podemos citar: texto eletrônico, treinamento baseado em computador, multimídia, teleconferência, videoconferência, cursos on line, realidade virtual, correio eletrônico, internet, intranet, etc. Fernandes (1999) diz que as tecnologias de aprendizagem constituem novas tendências para o T&D e se referem ao uso da informática e telecomunicações para disseminar informações e facilitar o desenvolvimento de habilidades e conhecimento. Na medida do possível, as empresas utilizam estas tecnologias de aprendizagem, como uma alternativa para o deslocamento entre grandes distâncias e os altos custos inerentes a estes deslocamentos.

Perguntamos aos sujeitos sobre a existência de alguma peculiaridade do T&D de gestores do setor de telecomunicações em relação a empresas de outros setores. Observamos a existência de 2 categorias:

1) Não existe nenhuma peculiaridade no T&D de gestores nas empresas do setor de telecomunicações em relação a empresas de outros setores:

Acho que não! Acho que o gestor de pessoas é gestor de pessoas em qualquer lugar. **(Sujeito 1)**

Acho que é tudo muito parecido... **(Sujeito 3)**

2) Existem algumas peculiaridades no T&D de gestores nas empresas do setor de telecomunicações em relação a empresas de outros setores:

Acho que nesse setor tudo muda tão rapidamente que os treinamentos têm dificuldade em acompanhar e fazer com que os gestores permaneçam atualizados. Se o gestor sai de férias, já sabe que quando voltar tudo estará tudo mudado. Mudam produtos, serviços, pessoas, sistemas, etc. O profissional que atua neste mercado deve ser obrigatoriamente mutante. **(Sujeito 2)**

O que vai mudar é o produto que está vendendo, a maneira de como trabalhar com que produto e com aquele público para quem está vendendo. Acho que a única coisa que poderia dizer é que o mercado de telecomunicações é atualmente o mercado mais agressivo que se pode ter, então deve-se ensinar o gestor de telecomunicações a ser agressivo e ser rápido na tomada de decisões. **(Sujeito 4)**

Acho que as empresas do setor de telecomunicações atuam em um mercado onde a concorrência é bastante acirrada e as mudanças tecnológicas são

constantes e sempre existe um turbilhão de informações a serem assimiladas e trabalhadas, fazendo com que os gestores trabalhem muito sobre pressão, então acho que deveria existir treinamento de como agir em situações de estresse, ou seja, como manter o auto-controle quando se trabalha todo o tempo sob pressão, tanto por parte dos clientes, através dos problemas a serem resolvidos, quanto por parte da empresa, na cobrança das altas metas a serem atingidas. Trabalhamos com uma carga de estresse muito grande e eu sinto falta de treinamentos que trabalhem mais especificamente o lado emocional do gestor. **(Sujeito 5)**

Acho que o que diferencia de T&D gestores do setor de telefonia em relação às demais empresas seria a mudança contínua da tecnologia e das informações, ou seja, a velocidade com que isso muda. É um setor que está crescendo ainda, que todo dia tem uma informação nova. Então o treinamento tem o volume de informações maior que os demais e muda mais rapidamente. **(Sujeito 6)**

Para os sujeitos 1 e 3, não há diferenças entre o treinamento e desenvolvimento de gestores no setor de telecomunicações, e o de outros setores. No entanto, os outros sujeitos apontam algumas peculiaridades inerentes ao setor, como as mudanças constantes das informações e da tecnologia, a competitividade e agressividade do mercado, elevada carga de estresse, entre outras, que chegam a diferenciar o T&D de gestores do setor de telecomunicações. Alguns sujeitos sugerem que especificamente para este setor, poderiam ser oferecidos treinamentos de controle emocional, de como lidar com mudanças, tomadas de decisões mais rápida e agressivamente, etc.

Na área temática 2, averiguamos os nexos entre o processo de T&D de gestores existentes nas organizações do setor de telecomunicações e as idéias sobre esta temática propostas pelos teóricos.

Questionamos aos sujeitos se suas organizações possuem processos sistematizados de treinamento e desenvolvimento de gestores, verificando-se as seguintes categorias:

1) A organização em que trabalho não possui processos sistematizados de treinamento e desenvolvimento de gestores:

Não existem processos sistematizados de treinamento e desenvolvimento. Existem aqueles chamados "apaga incêndio", que acontecem quando RH percebe que está acontecendo um problema sério, às vezes já com prejuízos e resolve fazer alguma coisa. A grande maioria dos gestores trabalha utilizando seu próprio "tino", ou seja, gerenciam utilizando suas próprias experiências pessoais, e não por uma capacitação desenvolvida nesta empresa. Não existe uma sistematização. A falta dessa sistematização se dá pelo fato da empresa ter passado pelo processo de venda, sendo que a que fez a aquisição começou com tudo novo, novas políticas, novos processos. O amadurecimento dessa nova

empresa que surgiu está muito lento, faltando sistematização e diversas áreas. O RH é um exemplo. **(Sujeito 1)**

O problema é que não se está tendo investimentos nesta área somada com a contenção de despesas, o que inviabiliza o acontecimento desses processos na prática. Percebo que esta falta de investimento na área de treinamento e desenvolvimento está acontecendo em virtude de ter adquirido um grande número de clientes, e para tal, ter que redirecionar o capital a ser investido na parte de infra-estrutura e sistemas capazes de atender esses novos clientes. O foco hoje nesta empresa está na aquisição de novos clientes e manutenção dos já existentes, deixando de lado a capacitação de seus gestores, e isso acabou se revertendo no mau atendimento e conseqüentemente, perda de clientes. **(Sujeito 2)**

Não. Sistematizados, não. Estamos com alguns projetos para isso, mas hoje não temos. **(Sujeito 4)**

2) A organização em que trabalho possui processos sistematizados de treinamento e desenvolvimento de gestores:

Possui, possui programas sim. No ano passado participamos de um, chamado "academia de liderança", aonde foi um ano de módulos, treinamento, desenvolvimento, capacitação, basicamente não na parte técnica, mas na parte de gestores como pessoa, desenvolvimento de equipe, feedback, coaching, competências, atitudes entre outros. **(Sujeito 3)**

Acredito que sim, pois sempre estão acontecendo treinamentos, então o setor de RH deve ter uma sistematização para esses processos. **(Sujeito 5)**

Existe uma programação anual de treinamentos a serem realizados, mas é uma programação que fica fechada na área de RH, que não temos acesso. O RH têm uma programação de custos, de treinamento feita anualmente, mas não sabemos qual é essa programação, não temos conhecimento de quais cursos irão acontecer no decorrer do ano. **(Sujeito 6)**

Observando as respostas fornecidas pelos sujeitos, principalmente dos sujeitos 3 e 4 que trabalham na mesma organização, percebe-se que os mesmos não têm uma visão clara do que é um processo sistematizado de treinamento e desenvolvimento de gestores. As demais indagações desta área temática ajudaram a entender melhor se os processos que ocorrem nestas organizações são sistematizados ou não.

No que diz respeito aos métodos de levantamento de necessidades utilizados para o planejamento dos processos de T&D de gestores, chegamos a 2 categorias:

1) Nas reuniões entre os gestores são levantadas as necessidades, para o planejamento dos processos de T&D:

Os processos não estão sendo bem planejados, pois não está havendo um bom levantamento de necessidades de treinamento. Quando eles acontecem é

porque nós os solicitamos insistentemente em nossas reuniões e muitas vezes não somos atendidos. Eu estou falando de treinamento de produtos e serviços, já os treinamentos sobre desenvolvimento de habilidades de gestão, eu nem falo pois estamos há mais de dois anos sem ter. **(Sujeito 1)**

Eles sabem das nossas necessidades de treinamento, através de nossas reuniões. Então é assim que eles sabem sobre as necessidades para poder planejar os poucos treinamentos que recebemos. A grande maioria dos treinamentos que recebemos são treinamentos de produtos e serviços, adestramento técnico. **(Sujeito 2)**

Esses treinamentos surgem da necessidade do nosso dia-a-dia. Normalmente você passa para o seu superior as dificuldades que se está enfrentando e isso serve de fonte de informação. **(Sujeito 6)**

Percebo que o levantamento de nossas necessidades de T&D é feito pelos nossos gerentes superiores, pois durante as reuniões que participamos existe sempre uma troca de idéias. Alguns treinamentos surgem das necessidades que são colocadas pela equipe através da exposição das dificuldades que estamos encontrando em nosso dia-a-dia. Agora a maioria dos treinamentos que participamos não é por nossa solicitação direta, são treinamentos já prontos. Acredito que nossas reuniões contribuem para o planejamento desses treinamentos. **(Sujeito 5)**

2) Através de pesquisas de clima organizacional são levantadas as necessidades de treinamento e desenvolvimento de gestores:

Na realidade está acontecendo só agora uma pesquisa de clima organizacional para ouvir a necessidades dos gestores. Nessa pesquisa de clima foi identificado que o próprio gestor estava pedindo para ser ajudado a crescer na empresa, para ser desenvolvido. Está sendo criado um banco de dados e contém informações sobre o perfil de seus gestores. Estas informações serão trabalhadas de forma a direcionar o gestor para o desenvolvimento de acordo com seu perfil. Este levantamento de necessidades foi realizado em nossa intranet, através de um preenchimento de um formulário, que colhia informações sobre a organização e sobre seu gestor imediato. **(Sujeito 4)**

Existem os processos com os gestores de atualização dos dados pessoais, a atualização de currículos, na Intranet, suas habilidades, o que você deseja desenvolver, ou seja, tudo isso é feito constantemente não só com os gestores, mas também com os colaboradores... **(Sujeito 3)**

...Temos também uma pesquisa de clima organizacional todo início de ano no qual se preenche questionário e se investigam as necessidades de treinamento dos funcionários e o que é necessário para desenvolver melhor o trabalho. **(Sujeito 6)**

As informações que dão subsídio ao planejamento dos processos de T&D são levantadas em sua maioria através de reuniões que acontecem entre os gestores e seus superiores. Este levantamento de informações que acontece em reuniões gerenciais nas empresas investigadas é realizado de maneira totalmente informal,

sem padronização, através de conversas, reclamações e reivindicações dos gestores. Esporadicamente acontece alguma pesquisa de clima organizacional em que, no meio de vários itens, existem alguns que investigam este assunto. Um sistema de levantamento de necessidades, que é quase todo baseado, apenas em conversas entre gestores durante reuniões, é precário, e leva a um planejamento de processos de capacitação de gestores também precário.

Os métodos de levantamento de necessidades que poderiam ser utilizados por estas organizações, para obter informações com mais qualidade são: comitês de aconselhamento, centros de avaliação, pesquisas de atitudes (opinião), grupos de discussão, entrevistas com participantes potenciais, solicitação da gerência, observação do comportamento, avaliação de desempenho, testes de habilidades, avaliação de programas anteriores, entre outros.

Qualquer que seja o método empregado, o importante é conseguir os resultados esperados, que sempre devem ser as necessidades reais de treinamento a fim de que a partir daí se possa planejar a programação necessária à correção das distorções encontradas. Não se pode esquecer que o levantamento das necessidades de treinamento é uma forma de diagnóstico, e como tal deve basear-se em informações concretas e de relevância.

Milkovich e Boudreau (2000), em seu modelo diagnóstico do processo de treinamento defendem que o levantamento das necessidades deve abranger: uma análise da organização; uma análise de funções, tarefas, capacidades, habilidades e conhecimento envolvidos; e uma análise das pessoas da organização. Através dos depoimentos percebemos que nem todos estes aspectos têm possibilidade de serem analisados com os métodos utilizados nestas organizações, divergindo assim das recomendações destes estudiosos.

Sobre as técnicas e métodos utilizados na implementação do T&D de gestores nas organizações deste setor, diagnosticamos as seguintes categorias:

- 1) A maior parte do treinamento e desenvolvimento de gestores acontece no desempenho cotidiano da própria função, acompanhado de algumas teleconferências, palestras e seminários realizados tanto por instrutores internos quanto externos:

Como os treinamentos que vêm acontecendo são apenas de produtos e serviços, quem realiza esses treinamentos são nossos fornecedores, durante o horário de trabalho, utilizando palestras. **(Sujeito 1)**

Em virtude desse corte de custos para viagens, utilizamos muito a ferramenta da teleconferência, onde trocamos diariamente informações, sobre os produtos e serviços. Normalmente aprendemos no dia-a-dia, o exercício de nossa função. O último treinamento e desenvolvimento que recebi, pela forma tradicional foi há mais de 2 anos atrás. De lá para cá, apenas trocamos informações sobre produtos e serviços e campanhas de vendas. **(Sujeito 2)**

É muito dinâmico, depende muito do treinamento a ser feito. Mas temos palestras, estudos de caso, análise de casos em um grupo, seminários, temos também acompanhamento de um consultor internamente, em turmas pequenas para facilitar o processo. Mas normalmente os treinamentos de gestores acontecem na própria função em que eles ocupam. Nosso trabalho é muito de campo, e os gestores devem acompanhar seus colaboradores em visitas a clientes em campo e utiliza a técnica do coaching, dando um acompanhamento e mostrando o que está legal, o que deve ser melhorado. É um treinamento que realmente é informal, mas eu vejo que dá bastante resultado e eu também tento usar isto do dia-a-dia com a minha equipe, pois o considero um treinamento que mostra a situação real a ser trabalhada. Eu tenho um gestor que faz muito isso, ele é um gerente regional que roda bastante os estados fazendo visitas com sua equipe. É um treinamento informal? É, eu acho que esse tipo de treinamento não tem um padrão, mas é assim que acontece. **(Sujeito 3)**

Normalmente aprende-se na função, no próprio dia-a-dia. Costumo dizer que o mercado ensina. Utilizamos também em alguns treinamentos fora da função, as palestras. Quando essas palestras acontecem em outros estados, utilizamos a tele ou a videoconferência. **(Sujeito 4)**

2) A maior parte do treinamento e desenvolvimento de gestores acontece fora da função, em palestras, seminários, jogos, etc., com instituições terceirizadas, além de alguns treinamentos internos:

A maioria dos treinamentos ocorre fora do serviço. A empresa em que trabalho atua em seis estados, desta forma, normalmente os gestores desses estados se reúnem em Fortaleza para o treinamento. A palestra é a técnica mais comum, mas também utilizamos jogos, dinâmicas de grupo, é mais ou menos uma mistura dessas técnicas. Quando se trata de treinamento sobre produtos, os instrutores são da própria empresa, já quando se trata mais de cursos de desenvolvimento como por exemplo, cursos de negociação ou habilidades de relacionamento, os instrutores são de consultorias externas especializadas nessas áreas. Acredito que as técnicas utilizadas nesses treinamentos que são as mais adequadas para nossa função de gestor são os jogos empresariais e as dinâmicas de grupo, pois assim podemos simular situações reais em nosso cotidiano. **(Sujeito 5)**

As técnicas e métodos utilizados na implementação desses treinamentos variam muito da empresa que foi terceirizada. 70% dos nossos treinamentos e desenvolvimento é realizada por instituições terceirizadas e especializadas, os outros 30% são treinamentos de produtos e serviços e são realizados pelos próprios funcionários da empresa ou por nossos fornecedores . Alguns dos

treinamentos são realizados em sala de aula, outros são debates sobre um certo assunto. Acho que os debates são bem direcionados aos gestores. **(Sujeito 6)**

Os depoimentos dos sujeitos apontam que a maioria das empresas pesquisadas, utiliza como método principal, o treinamento em serviço, acompanhado esporadicamente de alguns treinamentos fora da função, como palestras, cursos, seminários, jogos empresariais, etc. Segundo Milkovich e Boudreau (2000), o treinamento em serviço é geralmente informal e normalmente não aparece nas estatísticas sobre treinamento. Afirmam ainda, que um programa de treinamento em serviço, expõe o indivíduo a uma situação real do trabalho, em que um empregado mais experiente mostra a maneira como deve ser desempenhada a tarefa e seus segredos. Em muitas organizações esta atividade não é planejada, não faz parte da estratégia de treinamento e é desempenhada por instrutores mal preparados, o que leva normalmente à formação de funcionários mal treinados. Normalmente este método informal é escolhido pelo fato de não envolver custos diretos e parecer menos oneroso.

Por outro lado, Pinto (1999) coloca que o treinamento em serviço pode ser planejado, obedecendo às seguintes etapas: análise do trabalho onde se focaliza a seqüência do trabalho, a importância de cada fase operacional, instrumentos e equipamentos necessários para a sua execução; descrição do trabalho, identificando-se e descrevendo-se as tarefas e responsabilidades de determinado posto de trabalho; e desenvolvimento de padrões de desempenho do trabalho, momento em que se explicita o resultado ideal para cada tarefa em relação a determinadas categorias, como, quantidade, qualidade, tempo de execução, etc. O esquema é completo com a análise da situação do treinando no que diz respeito aos seus conhecimentos e habilidades prévias, motivação para o trabalho e perspectivas de futuro aproveitamento.

Desta forma, o ponto a ser questionado, não é o fato do principal método de treinamento de gestores nestas organizações ser na própria função, e sim o nível de informalidade em que são realizados. As respostas dos sujeitos na área temática 1, sobre a preparação fornecida aos gestores para ocupar cargos novos, corroboram com as respostas fornecidas nesta categoria 1, indicando que, nas organizações em que trabalham, o treinamento em serviço é bastante informal, não sistematizado, sem padronização e com acompanhamento insuficiente. O ideal é que as

organizações utilizem um meio termo entre os treinamentos na função e fora da função. Entretanto, uma vez feita a opção pelo treinamento em serviço, como método principal, é imprescindível que este seja estruturado e planejado, assim como sugere Pinto (1999).

Quanto à avaliação dos resultados após a realização do T&D de gestores, as respostas dos sujeitos nos permitiram identificar a seguinte categoria:

1) Após a realização do T&D de gestores, existe somente aquela avaliação simples sobre aspectos como o conteúdo, ambiente, material de treinamento, o instrutor, etc. Não existe uma avaliação mais global sobre os resultados alcançados para a organização, onde se pode verificar o retorno sobre o investimento:

Existe somente aquela simples avaliação do local, o instrutor, material utilizado e local para sugestões. O interessante é que a maioria das sugestões solicitam mais treinamentos, não só adestramento técnico. **(Sujeito 1)**

Não! Hoje a única avaliação de resultados que é feita nesta empresa é avaliação do material, do professor, etc. **(Sujeito 2)**

Nos treinamentos formais é feita aquela avaliação natural, instrutor, do material utilizado, das instalações, tudo aquilo que é comum de se fazer, mas eu acho que falta fechamento do ciclo, ou seja, uma avaliação por parte da organização, os benefícios que aqueles treinamentos e desenvolvimentos trazem para organização, onde aquele esforço vai afetar nos resultados da organização. Nos treinamentos em serviço (que é o que mais acontece) não existe uma avaliação para empresa, existe precariamente uma avaliação para o gestor que está sendo treinado em forma de feedback do seu desempenho. **(Sujeito 3)**

Fora aquela avaliação simples no final de cada treinamento, sobre instrutor, o ambiente, material, etc, não temos uma ferramenta que avalie realmente os resultados do treinamento. Fazemos simplesmente uma observação do dia-a-dia, mas nada de forma tangível. **(Sujeito 4)**

Normalmente respondemos a um questionário, onde estamos avaliando o instrutor, o treinamento em si, as aplicações que esse treinamento terá em nosso dia-a-dia, as sugestões, o ambiente, material utilizado, enfim, todo o contexto do treinamento. Com relação a uma avaliação do treinamento de uma forma mais global, ou seja, do impacto que aquele treinamento e desenvolvimento traz para a organização na consecução de seus objetivos e metas, como retorno para a organização, percebo que essa avaliação não acontece. **(Sujeito 5)**

Só existe aquela avaliação que é feita ao final do treinamento, onde se verificam a estrutura, o material, o instrutor etc. Uma avaliação mais global dos resultados do treinamento no dia-a-dia e qual o impacto para a organização, esse tipo não está acontecendo, não existe. **(Sujeito 6)**

Percebemos uma unanimidade nas respostas dos sujeitos participantes da pesquisa. Fica claro que as organizações fazem apenas uma avaliação de resultados simples, onde se investiga apenas a metodologia, material,

desempenho do instrutor, etc. É importante perceber que esta avaliação é insuficiente, quando também se tem o objetivo de mensurar os resultados trazidos para a organização. O retorno sobre o investimento (em treinamento), não pode ser verificado com questionários realizados após as aulas, palestras, seminários, etc. É bom lembrar que a avaliação não deve medir somente a metodologia empregada e o sucesso do instrutor como acontece muitas vezes, mas sim avaliar que resultados foram produzidos em termos de aprendizagem, objetivos, metodologia, aplicabilidade do conteúdo, desempenho, habilidades, atitudes e retorno sobre o investimento.

Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que um sistema eficaz e constante de planejamento e avaliação do treinamento é essencial para assegurar o retorno adequado do investimento realizado. Sendo assim, a escolha dos critérios é parte importante na criação dos sistemas de avaliação. Destacam os seguintes critérios: eficácia envolvendo as reações dos treinandos, o aprendizado, a mudança comportamental, as atitudes e os resultados; envolvendo os custos de treinamento; envolvendo retornos; análise do ponto de equilíbrio, envolvendo qualidade, quantidade, custo e retorno total do programa; e equidade.

Lobos (1979) cita 4 critérios de avaliação para se verificarem os resultados quanto aos objetivos da empresa: validação, quantificação de custos, análise de custo – benefício e avaliação do investimento. O processo de validação é o mais simples e o que fornece maiores informações sobre a eficácia do curso.

Pontual (1980) fala também sobre validação, mas não se refere a este como um critério de avaliação. Considera uma etapa a ser efetivada após a avaliação do treinamento. Observa que um curso além de avaliado deve ser validado para se saber até que ponto a empresa auferiu benefícios. Estabelece a diferença entre as duas etapas do processo de treinamento quando afirma que a validação verifica a legitimidade dos programas e a avaliação determina o valor dos mesmos em termos de resultados que afetam os negócios da empresa. Validação refere-se à legitimidade quando se observa a reação e aprendizagem do treinamento em termos de resultado imediato. A avaliação indica a determinação do valor no que se refere à consecução dos objetivos organizacionais.

Ao comparar-mos as idéias propostas por estes estudiosos com o que está sendo realizado nas organizações investigadas, percebemos que, na avaliação dos

resultados, o critério utilizado é apenas a validação, uma vez que são medidos apenas os resultados imediatos sob o ponto de vista dos treinandos ou do instrutor. É necessário portanto que haja um acompanhamento dos treinandos após o final dos cursos, a fim de se verificarem os resultados para a consecução dos objetivos organizacionais e o retorno para aquele investimento.

A avaliação precisa ser planejada no momento em que os objetivos são fixados, e necessita se tornar uma parte da subsequente análise de necessidades dentro do planejamento dos programas futuros, sendo considerada, não como o final de um processo e sim como o início de um novo ciclo, que é contínuo.

Na área temática 3, analisamos qual a relação existente entre a estratégia das organizações investigadas e o T&D de seus gestores.

Perguntamos se os sujeitos sabem exatamente quais são suas atribuições e o que a empresa espera deles. Uma categoria foi encontrada:

1) Os gestores não sabem exatamente quais são suas atribuições pelo fato das mesmas não estarem descritas formalmente, fazendo com que não seja visualizada claramente qual a autoridade e a responsabilidade inerente ao cargo que ocupam. Informalmente, é repassado através dos superiores imediatos ou dos pares, o que deve ser feito para que as metas sejam alcançadas:

Não! Apenas agora, em 2006, estão começando a desenhar os cargos com suas devidas atribuições. eu tenho alguns colegas gestores que se perguntam: "O que devo fazer na minha função?" **(Sujeito 1)**

Bem, eu acho que sei. Mas não temos as nossas atribuições descritas formalmente. As minhas atribuições foram repassadas informalmente. Nos já solicitamos essa descrição das atribuições algumas vezes para a nossa diretoria, pois é muito complicado quando não se sabe exatamente quais são suas atribuições e até onde vai sua autoridade e responsabilidade. Como são muitas as mudanças, é possível que isso mude também... **(Sujeito 2)**

Sim, as minhas atribuições eu sei, a missão, eu sei qual é a visão da empresa, apesar de que a visão muda muito constantemente. Mas, quando eu entrei nesse cargo que hoje ocupo, não foi repassado especificamente quais eram as minhas atribuições, eu fui aprendendo no dia-a-dia, não recebi nenhum treinamento para ocupar esse cargo de gestor. **(Sujeito 3)**

Sinceramente, não! Nós passamos por um processo de reestruturação, onde até agora ainda existem muitas coisas duplicadas, ou seja, a mesma tarefa sendo desempenhada por funções diferentes de forma duplicada, provocando desperdício de tempo, energia e dinheiro. Muitas vezes, o setor comercial entra em disputa com setor estratégico sobre quem é o responsável por desempenhar determinadas tarefas. Então as funções e suas respectivas atribuições não estão claramente estabelecidas, provocando essas situações que acabei de mencionar.

De qualquer maneira, acho que é melhor duas pessoas realizando a mesma atribuição, do que estas sem ninguém para desempenhá-las. **(Sujeito 4)**

Eu acho que sei, pois já venho desempenhando essa função há bastante tempo. Mas o que acontece aqui na empresa é que, quando se entra em uma nova função, não existe uma descrição formal das atribuições. O gestor que assume uma nova função aprende o que deve ser feito informalmente com seus pares. É algo bastante informal mesmo. O máximo que acontece é o gestor receber, única e exclusivamente, treinamento dos produtos que trabalhará daquele momento em diante. E esse treinamento de produtos ainda tem uma duração bastante reduzida, que seria uma semana. É um número muito grande de informações para ser assimilado em uma semana. Acho que é algo muito informal, fazendo com que não fique transparente quais são nossas atribuições e nossas responsabilidades. **(Sujeito 5)**

Os sujeitos não sabem exatamente o que deve ser feito nas funções em que ocupam, pelo fato dos cargos não estarem formalmente descritos, seguidas das respectivas atribuições.

As respostas dos sujeitos mostram que é de maneira bem informal que se fala sobre o desempenho da função, o que deve ser feito, como deve ser feito, até onde vai a autoridade do gestor, quais são suas responsabilidades, chegando até ao nível de desconhecimento sobre a hierarquia. Como comentou o sujeito 4, isso gera um desperdício grande de tempo, energia e dinheiro, já que algumas tarefas são realizadas em duplicidade, e possivelmente outras são deixadas de lado.

Para que o T&D esteja alinhado e contribuindo com a estratégia organizacional deve assumir o papel de fornecer à empresa, pessoal perfeitamente capacitado na realização de todas as tarefas que compõem a função que ocupam, a fim de que o bom desempenho do conjunto de todas as funções, leve ao alcance das metas e objetivos organizacionais, chegando-se a concretizar a estratégia organizacional que foi traçada.

No momento em que não existe formalmente uma descrição dos cargos, e os gestores não sabem de forma exata, quais são suas atribuições, conseqüentemente fica difícil para o setor de T&D estar alinhado e contribuindo com a estratégia organizacional, uma vez que não consegue capacitar os gestores para o desempenho ideal na função, dificultando o alcance dos objetivos organizacionais e a realização da estratégia organizacional que foi planejada.

Perguntamos aos sujeitos se o T&D oferecido aos gestores está adequado à consecução dos objetivos organizacionais, possibilitando o sucesso da estratégia organizacional que foi planejada. Identificamos duas categorias:

1) Considero que o T&D oferecido aos gestores não está adequado à consecução dos objetivos organizacionais, fazendo com que a estratégia principal da organização não seja concretizada:

Não! Pois não existe T&D sendo oferecido aos gestores. Eu não considero treinamento de produtos como um T&D. Acho que o RH deve conseguir uma maneira de fazer com que os acionistas percebam que o foco deve ser voltado para o T&D. O RH está sabendo o que é necessário ser feito, pois pelas conversas que tenho com esses profissionais, percebo que existem projetos, alguns até, no ponto de entrar em funcionamento, mas volto a dizer, é preciso ter foco. **(Sujeito 1)**

Não! Se hoje chegamos a atingir nossas metas e ajudar na dos consecução dos objetivos organizacionais, é de uma forma bem amadora e, através de um grande esforço pessoal, desempenhamos nossas funções e muitas vezes conseguimos atingir resultados na sorte, ou seja, na base do "vou fazer dessa forma para ver se funciona". Isso acontece por não sabermos exatamente quais são nossas atribuições. A empresa não está fornecendo o treinamento necessário, além da falta de padronização de vários processos. Deveríamos ter uma estrutura de treinamento e desenvolvimento alinhada às estratégias da empresa, nos dando todo o suporte necessário para o bom desempenho de nossa função. Eu sinto o setor de RH muito distante de nós gestores. **(Sujeito 2)**

Hoje, não! A empresa está começando a se preparar para isso, mas atualmente o treinamento e o desenvolvimento oferecido aos gestores não estão adequados à consecução dos objetivos organizacionais. Nós passamos por um momento muito crítico, onde tínhamos duas empresas que se juntaram agora. Uma delas não tinha nada em termos de treinamento e desenvolvimento, que era a empresa mais nova, e a outra tinha tudo. No momento da junção, as duas ficaram sem nada. Eu diria que agora estamos padronizando os processos e caminhando nesse sentido. Falando em outras empresas do setor, pelo que a gente vê, pela experiência que eu tenho na área de telecomunicações, eu diria pouco provável de se ter esse cenário onde o treinamento e o desenvolvimento de gestores estão adequados à consecução dos objetivos organizacionais, pois todas são empresas novas, onde tanto a empresa quanto o gestor relutam em parar para treinamento por causa da concorrência, das altas metas que são impostas aos gestores, e isso em qualquer área, não só em vendas. Então diria que hoje temos uma deficiência em treinar gestores de telecomunicações. Em nosso caso, estamos caminhando para que isso aconteça este ano de forma e positiva. Mas hoje, o treinamento e desenvolvimento que é oferecido aos gestores está mais para "apagar incêndio" do que estratégico. Acredito que, nas empresas de telecomunicações, o único departamento que está realmente estratégico seria o Marketing, pois percebemos varias deficiências nos outros, por exemplo, no departamento de logística, sempre ocorrem falhas na distribuição dos aparelhos, principalmente nas épocas de pico de vendas. **(Sujeito 4)**

2) Acho que o T&D oferecido aos gestores está adequado à consecução dos objetivos organizacionais, possibilitando a realização da estratégia organizacional que foi planejada. Entretanto existem vários pontos a serem melhorados, como uma aproximação maior entre os gestores e os profissionais de RH:

Acho que sim... mas percebo que falta um fechamento nesse processo, ou seja, acho que a empresa não verifica o quanto o treinamento e o desenvolvimento que nos é oferecido contribuiu para atingir os objetivos organizacionais. **(Sujeito 3)**

Acho que estão adequados à consecução dos objetivos organizacionais... mas, eu acho que o setor de RH está muito distante dos gestores. Acho que deveria haver mais aproximação entre gestores e os profissionais do setor de RH para que eles sintam quais são nossas necessidades reais de treinamento. Percebo o RH muito centralizado na nossa matriz, na cidade de Recife-PE, e isso dificulta uma aproximação maior. Acho que deveria ser mais descentralizado e mais atuante, realizando seu verdadeiro papel de consultor, afastando assim, a imagem que muitos têm de apenas um setor de pessoal na forma tradicional. Vejo que o setor de RH nesta organização trabalha muito com informações secundárias, que normalmente trazem distorções. Essa aproximação que entendo necessária acabaria com estas distorções. Já existem algumas iniciativas para tal aproximação, com a participação de profissionais do setor de RH em reuniões gerenciais. **(Sujeito 5)**

Sim, como os treinamentos são bem direcionados às nossas funções eles nos ajudam a desempenhar bem nosso trabalho e chegar a realizar aquele que a empresa deseja. Então os treinamentos têm esse foco. Hoje a empresa está trabalhando para aproximar o RH do setor comercial. O ideal, que ainda não existe hoje seria ter um profissional do setor de RH em cada estado para estreitar ainda mais a relação entre o RH e gestores. **(Sujeito 6)**

Esta primeira categoria diagnosticada nos relatos dos sujeitos, juntamente com os demais questionamentos e relatos feitos neste capítulo de análise e discussão, dão evidências de que em pelo menos duas das três empresas pesquisadas, o T&D oferecido aos gestores, não está adequado nem alinhado com a estratégia global destas organizações.

Na categoria 2, os sujeitos acham que o T&D oferecido aos gestores está alinhado com as estratégias organizacionais, mas mesmo assim apontam que o setor de RH é distante, e que deveria assumir um papel de consultor.

Carneiro (1999) lembra que o T&D estratégico deve se fundamentar nos seguintes aspectos:

- o profissional de T&D deve, além dominar sua própria área, saber o que está acontecendo nas demais;
- baseado nesse conhecimento mais geral, o T&D deve liderar tecnicamente a organização, orientando e assessorando as demais áreas no que diz respeito a treinamento e desenvolvimento;
- esta liderança deve ocorrer no aspecto do conteúdo e das metodologias de aprendizagem. Deve liderar a organização a aprender a aprender;

- os aspectos comportamentais nos processos de T&D devem ser enfatizados, para facilitar às pessoas se disponibilizarem a fim de ajudar no alcance dos objetivos da organização. A motivação é fundamental.

É importante ser destacado que dificilmente a área de T&D, em setor de RH “distante,” como apontam os sujeitos da categoria 2, pode estar fundamentada nos aspectos acima indicados pelo autor. Há indícios então de que, nesta última organização, existem mais treinamentos realizados, mas o T&D oferecido aos gestores não chega a ser estratégico.

Em suma, as estratégias de T&D devem estar alinhadas às estratégias organizacionais, uma vez que a organização trabalha como um sistema onde suas partes interagem e são dependentes entre si. Sendo assim, o T&D deve atuar orientando o modo mais indicado para que estes processos tenham sucesso, sendo a sensibilização das pessoas um aspecto muito relevante.

Apresentamos neste capítulo a descrição, análise e discussão dos resultados das entrevistas com os sujeitos investigados. A análise foi realizada com a criação de categorias de análise e áreas temáticas, em concomitância com os objetivos da pesquisa. Os resultados em certos momentos validaram os aspectos relatados na revisão da literatura, mas em outros divergiram. Também indicaram posições, atitudes e sentimentos dos sujeitos entrevistados nas empresas do setor de telecomunicações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi investigar como se configura o treinamento e desenvolvimento de gestores no setor de telecomunicações, segundo as próprias concepções de 6 destes integrantes, com base no método qualitativo e na técnica da entrevista semi-estruturada. Para chegarmos aos resultados, foi feita uma análise e interpretação dos dados de forma detalhada, que procuramos comparar com as abordagens dos teóricos do assunto.

As constatações deste estudo confirmaram os pressupostos e validaram opiniões, posicionamentos e relatos colocados na revisão da literatura, explicitados nas entrevistas, proporcionando a identificação de valiosas categorias sobre o treinamento e desenvolvimento de gestores do setor de telecomunicações.

Respondendo ao problema de pesquisa, descrevem-se a seguir, os principais aspectos sobre a configuração do treinamento e desenvolvimento de gestores, nas empresas do setor de telecomunicações, sob suas próprias perspectivas. Estes aspectos foram organizados de acordo com os pressupostos:

Pressuposto 1: O T&D de gestores realizados nas empresas do setor de telecomunicações é assistemático, fragmentado e mais centrado no adestramento técnico. As constatações a seguir confirmam este pressuposto:

- O treinamento e desenvolvimento de gestores, nas empresas do setor de telecomunicações investigadas, é ainda bastante incipiente. As empresas pesquisadas têm dificuldade em fazer com que o treinamento e desenvolvimento de gestores se configurem como processo sistematizado e instrumento permanente de capacitação da administração e gerência.
- Das 3 empresas investigadas, 2 não facilitam o aperfeiçoamento dos gestores ou incentivam a realização de cursos externos de desenvolvimento pessoal, deixando este assunto a critério do próprio gestor.
- O treinamento e desenvolvimento de gestores, em 2 das as empresas do setor de telecomunicações investigadas, acontecem atualmente de maneira esporádica.
- O nível dos instrutores internos que oferecem treinamento, não está adequado ao nível dos gestores, pois normalmente estes instrutores não possuem formação

acadêmica apropriada. Desta forma, grande parte dos instrutores de treinamento é proveniente de instituições de ensino e consultorias externas, que são considerados pelos gestores, como profissionais bem preparados e especialistas no que fazem.

- As organizações do setor de telecomunicações investigadas não treinam nem desenvolvem seus gestores para ocupar cargos futuros. Os gestores normalmente assumem novos cargos, sem treinamento específico. Somente quando a nova função já está sendo desempenhada pelo gestor, se a organização achar necessário, é que podem ocorrer treinamentos. Em algumas empresas nem, o treinamento posterior acontece. É comum se justificar esta situação com a aprendizagem ou o treinamento na própria função.

- Os fatores que mais dificultam o T&D de gestores, nestas empresas do setor de telecomunicações são: a falta de tempo para que os mesmos participem ou se concentrem na aprendizagem dos programas de treinamento, que é ocasionada pelos numerosos compromissos diários, no desempenho de suas funções; a ênfase nos custos da empresa, o que leva a organização a cortar programas de T&D de gestores, visando a uma economia de curto prazo; a falta de foco em T&D de gestores; e as mudanças constantes e rápidas no setor de telecomunicações, fazendo com que a aplicabilidade dos treinamentos tenham vida útil menor e exijam atualização contínua.

- Nas organizações onde falta foco em T&D, os gestores estão com níveis motivacionais baixos, insatisfeitos e estressados, o que contribui para maior rotatividade.

- A tecnologia utilizada na troca de informações facilita bastante o T&D de gestores, pois além de encurtar distâncias e permitir uma atualização mais rápida, faz com que os programas de treinamento fiquem mais interessantes e atinjam com mais facilidade seus objetivos.

- Foram apontadas algumas peculiaridades inerentes ao setor de telecomunicações, como as mudanças rápidas e constantes das informações e tecnologia, a alta competitividade e agressividade do mercado, elevada carga de estresse, gestores que trabalham muito além do horário estabelecido em seus contratos de trabalho e elevado turnover.

Pressuposto 2: O processo de T&D de gestores realizado nestas organizações diverge dos modelos propostos pelos teóricos. Os seguintes aspectos confirmam este pressuposto:

- As informações que dão subsídio ao planejamento dos processos de T&D são levantadas em sua maioria através de reuniões que acontecem entre os gestores e seus superiores. Este levantamento, que acontece em reuniões gerenciais, é realizado de maneira totalmente informal, sem padronização, apenas através de conversas, reclamações e reivindicações dos gestores. Esporadicamente acontece alguma pesquisa de clima organizacional, com alguns itens que investigam este assunto.

- Apesar dos meios de levantamento das necessidades de treinamento poderem ser considerados fracos em metodologia, é apontado que o conteúdo dos programas de treinamento e desenvolvimento promovidos em grande parte pelas empresas pesquisadas ajuda o desempenho das tarefas dos gestores, por serem bem direcionados à suas realidades organizacionais diárias. Em uma das organizações pesquisadas, houve relatos indicando que o conteúdo dos treinamentos atualmente está relacionado apenas a produtos e serviços a serem comercializados, indicando assim, grande ênfase no adestramento técnico.

- A maioria das empresas pesquisadas utiliza, como método principal de implementação do processo de treinamento, o treinamento em serviço, acompanhado esporadicamente de alguns treinamentos fora da função, como palestras, cursos, seminários, etc. O treinamento em serviço, nestas organizações é bastante informal, não sistematizado, sem padronização e sem acompanhamento suficiente.

- A avaliação dos resultados realizada nas empresas pesquisadas utiliza como critério apenas a validação, uma vez que são medidos apenas os resultados imediatos, sob o ponto de vista dos treinandos ou do instrutor. Os resultados utilizados para analisar a consecução dos objetivos organizacionais e o retorno sobre investimento não são avaliados. A avaliação dos resultados nestas instituições se configura como parte final do processo e não como início de um novo ciclo contínuo.

- As práticas identificadas sob a perspectiva dos sujeitos investigados, que são realizadas durante o processo de T&D de gestores, divergem bastante das idéias e sugestões sobre esta temática proposta pelos teóricos e estudiosos do assunto.

Pressuposto 3: O T&D de gestores não está alinhado às estratégias organizacionais das instituições pesquisadas. Pressuposto confirmado, de acordo com as constatações a seguir:

- Os gestores não sabem exatamente quais são suas atribuições, pelo fato das mesmas não estarem descritas formalmente, fazendo com que não seja visualizada claramente qual a autoridade e responsabilidade inerente ao cargo que ocupam. Isto dificulta na organização a existência de um T&D alinhado, que contribua para a estratégia organizacional, uma vez que não consegue capacitar os gestores para o desempenho ideal da função.

- Os sujeitos classificam o setor de RH das suas organizações como “distante” e, algumas vezes, “ausente”, que não assume o papel de consultoria interna, o que mais uma vez corrobora com a afirmação de que, as empresas do setor de telecomunicações pesquisadas, não possuem um T&D alinhado com a estratégia organizacional.

Com base na literatura consultada e nos resultados obtidos, achamos conveniente propor às empresas pesquisadas alguns pontos para reflexão:

- a) As empresas do setor de telecomunicações devem facilitar o aperfeiçoamento dos seus gestores, seja por cursos internos proporcionados pela própria organização, seja por cursos externos, e que haja um incentivo para o gestor por cursos realizados, como especialização, mestrado, doutorado e outros. Estes incentivos podem ser salariais ou promocionais.
- b) O treinamento e o desenvolvimento de gestores devem funcionar de maneira sistêmica, contínua e ajustada aos objetivos organizacionais e, tanto quanto possível, individuais;
- c) Formação de instrutores internos especialistas em T&D e com experiência, a fim de que os treinamentos internos sejam conduzidos com melhor qualidade e maior freqüência, levando em conta o clima e a cultura organizacional;

- d) O treinamento e o desenvolvimento de gestores não devem ser simplesmente voltados para as funções atuais, mas também projetados para as funções futuras. É importante que as empresas procurem implantar um plano de sucessão de gestores, a fim de que possam aproveitar melhor o potencial de seus executivos e motivá-los ao autodesenvolvimento;
- e) Algumas ações podem ser realizadas para ajudar a minimizar as dificuldades apontadas para o sucesso do treinamento, como: proporcionar alguns cursos direcionados à administração racional do tempo, direcionados à lida com as mudanças e com o estresse. É importante que o lado da saúde emocional dos gestores seja mais observado e trabalhado;
- f) Diversificação dos métodos de levantamento de necessidades de treinamento, utilizando mais métodos formais, estruturados e padronizados, para que as informações sejam levantadas com mais qualidade. A avaliação de desempenho pode ser uma opção. Um banco de dados pode ser criado para que outras análises sejam realizadas;
- g) Os métodos utilizados na implementação do T&D de gestores devem ser um meio termo entre treinamento na função e fora da função. Os treinamentos na função devem ser estruturados, padronizados, sistematizados e acompanhados por alguém preparado para tal;
- h) A eficiência e a eficácia do treinamento e do desenvolvimento de gestores devem ser avaliadas também em termos de resultados obtidos e o retorno proporcionado pelo investimento realizado em treinamento;
- i) Formalização e implantação das descrições dos cargos dos gestores, com suas respectivas atribuições, a fim de que estes possam saber exatamente até onde vão suas autoridades, responsabilidades, o que devem fazer e o que a empresa espera deles. Elas são peças importantes para a avaliação de desempenho do executivo, análise de cargo, determinação de necessidades de treinamento. Além disso, precisam ser periodicamente revisadas e atualizadas, para que estejam adequadas à realidade organizacional;
- j) A Gestão de Pessoas e, por decorrência o T&D, devem estar mais próximos aos gestores, assumindo o importante papel de consultoria interna. Devem se tornar cada vez mais não apenas parte da estratégia da organização, e

sim a própria estratégia, com os sentidos voltados para o futuro, buscando o alcance da visão organizacional.

As conclusões deste trabalho devem ser vistas sob o seguinte prisma: o estudo foi realizado em 3 empresas operadoras do serviço celular, de um setor que está em constante mudança, por ser relativamente novo, e constitui-se de uma descrição e análise do treinamento e desenvolvimento de gestores, que atualmente são realizadas nestas empresas.

Espera-se que o presente estudo possa servir de inspiração a outros, instigando a realização de pesquisas que aprofundem e enriqueçam a compreensão deste estimulante tema. Desta forma, tecem-se as seguintes sugestões temáticas para pesquisas futuras, que possibilitem a continuidade deste estudo:

- a) A utilização da internet em treinamentos que são realizados a distância, onde se podem investigar quais os pontos que ajudam e os que dificultam o processo de aprendizagem e qual o impacto que esse treinamento tem no trabalho, verificando a consecução dos objetivos organizacionais;
- b) O posicionamento ideal do T&D, como parte integrante do setor de RH ou como um setor independente, onde pode ser investigado qual é a posição hierárquica ótima do T&D na estrutura formal da empresa, o grau de responsabilidade, suas atribuições e tamanho.
- c) A análise, em empresas de grande porte, da relação entre o T&D interno, em universidades corporativas e o T&D externo, em instituições terceirizadas, onde se verifique através de um estudo de caso múltiplo, qual dessas opções tem o melhor retorno sobre o investimento, considerando as variáveis do clima e da cultura organizacional;
- d) A investigação de quais os fatores que mais contribuem para que uma organização possua o T&D como vantagem competitiva sustentável

Desta forma, mais pesquisas sobre o papel dos programas de capacitação de pessoal, dos elementos do contexto organizacional, das políticas de RH, dos sistemas de informação de treinamento, da problemática do treinamento de executivos, poderão trazer significativos avanços à área.

REFERÊNCIAS

AFFONSO, Carlos Rolim. O papel do treinamento na empresa. In: BOOG, Gustavo G. (Coord). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo, ABTD, McGraw-Hill do Brasil, 1980.

ANATEL. Disponível em: <www.anatel.gov.br>. Acesso em: 24 mar. de 2006.

ANSOFF, Igor H. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil LTDA, 1977.

AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

ARGYRIS, C. **On organizational Learning**. Blackwell: London, 1992.

_____. **Integração indivíduo organização**. São Paulo: Atlas, 1975.

ARON, Raymond apud MAIA JÚNIOR, F. de Sousa. **Administração para executivos**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.

ATLAS BRASILEIRO DE TELECOMUNICAÇÕES. **Análise dos mercados de telefonia fixa e móvel, banda larga, infra-estrutura, satélites e TV por assinatura**. São Paulo: Glasberg, 2006.

BARCIA, Ricardo M.; STEIL, Andréa V. **La enseñanza a distancia, la ingeniería y la producción**. Unesco, 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo, Livraria Martins Fontes, 1977.

BARNARD, Chester. The functions of the executive. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1938.

BECKHARD, Richard. **Desenvolvimento organizacional: estratégia e modelos**. São Paulo: Edgar Blucher, 1972.

BERGAMINI, Cecília. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1977.

BÍSCARO, Antonio Waldir. Métodos e técnicas em T&D. In: BOOG, Gustavo G (Coord). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. ABTD - 3ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Qualitative research for education: an introduction to theory and methods**. Boston: Allyn and Bacon, 1982.

BONGANHI, Paulo Sebastião. Planejamento de programas de treinamento. In: BOOG, Gustavo G. (Coord). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo, ABTD, McGraw-Hill do Brasil, 1980.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. ABTD - 3ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

BREJON, M. **Recursos humanos, ensino técnico e desenvolvimento: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Pioneira, 1969

BUICK, Ian; MUTHY, Ganesan. **An investigation of the current practices of in-house employee training and development within hotels in Scotland**. The Service Industries Journal, v. 17, n.4, p. 652-668, 1997.

BULGACOV, Sérgio (Org). **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

CAMACHO, Joel da Silva. **Psicologia organizacional: uma abordagem sistêmica**. São Paulo: EPU. 1984.

CARNEIRO, Cleo. T&D e a estratégia de recursos humanos. In: BOOG, Gustavo G (Coord). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. ABTD - 3ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

CARNOY, M. **Efficiency and equity in vocational educational and training policies**. International Labour Review, 1994.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Desenvolvimento de recursos humanos na empresa**. São Paulo: Pioneira, 1974.

CARVALHO, Irene Mello. **O processo didático**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1978.

CARVALHO, Antônio; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CARVALHO, Luiz Carlos Ferreira de. T&D estratégicos. In: BOOG, Gustavo G (Coord). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. ABTD - 3ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

CENZO, David A. de ; ROBBINS, Stephen P. **Human Resource Management**. New York: John Wiley & Sons, 1996.

CERTO, Samuel C. **Modern management: diversity, quality, ethics, and the global environment**. Boston: Allyn & Bacon, 1994.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**: para uso de estudantes universitários. 2 ed. São Paulo: McGraw – Hill, 1983.

CHIZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

CONE, John. **Training & Development** – how Dell does it. V.54, n. 6, p. 58 – 70, 2000.

CORDEIRO, Laerte Leite. **Treinamento de executivos**: alguns pontos que ainda impedem o bom treinamento. (27): 5 – 11 Mar. 1976.

_____. Treinamento de executivos: visão panorâmica. **Revista de Administração de Empresa**. São Paulo, 15 (3): 41 – 50, mai/jun 1975.

DESSLER, Gary. **Human resource management**. New Jersey: Prentice-Hall, 1997.

DRUCKER, F. Peter. **Formação de dirigentes**. 3 ed. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1977.

_____. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Editora Pioneira, 1981.

DUARTE, Rosália. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa, FCC**. São Paulo, n. 115, p. 139 – 154, março/2002.

FARNSWORTH, Terry. **Formação e Treinamento de Executivos na Empresa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

FAYOL, Henri. **Administração industrial geral**. São Paulo: Atlas, 1992.

FERNANDES, Marcelo. Tecnologia da informação e T&D. In: BOOG, Gustavo G (Coord). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. ABTD - 3ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

FERREIRA, Ademir Antônio. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Thomson, 1997.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Treinamento de pessoal: a técnico-pedagogia do treinamento**. 2 ed. São Paulo, Atlas, 1979.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa Leme. **Construindo o conceito de competência**. RAC, Edição especial 2001: 183 – 196.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Sandra Netz. – 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLIPPO, Edwin B. **Princípios de administração de pessoal**. 2 ed. São Paulo, Atlas, 1980.

FONTES, Lauro Barreto. **Manual de Treinamento na Empresa Moderna**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1977.

FORTIN, M. F. **El proceso de investigación: de la concepción e la realización**. México, DF., McGraw – Hill Interamericana, 1999.

FREITAS, S. G. **Educação, Tecnologia e desenvolvimento**. Revista Industria e Desenvolvimento. Jan 1978.

GAGNÉ, R. M., BRIGGS, L. J. **Principles of instructional design**. New York: CBS College Publishing, 1979.

_____. **Como se realiza a aprendizagem**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa e suas possibilidades.. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: v. 35, n. 2, mar/abr, 1995.
- GOLDSTEIN. **Training in organizations**. P. 140.
- GOSS, D. **Principles of human resources management**. Routledge, London, 1994.
- GROVE, Andrew S. **Administração de alta performance**. São Paulo: Futura, 1997.
- HARBISON, Frederick H. **O desenvolvimento do potencial humano de alto nível e o crescimento econômico**. In: Harbison et al. Recursos humanos para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: FGV, 1965.
- HESKETH, José Luiz. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1981.
- HUMBLE, J. E. **Improving management performance**. Londres: Brithish Institute of Management, 1965.
- IVANCEVICH, John M. **Human resource management**. New York: Richard D. Irwin, 1995.
- JUCIUS, Michael James. **Administração de pessoal**. São Paulo: Saraiva, 1977.
- JUNQUEIRA, Luiz A. Costacurta; VIANNA, Marco Aurélio. Capital intelectual, gestão do conhecimento e universidade corporativa. In: BOOG, Gustavo G (Coord). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. ABTD - 3ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.
- KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU/EDUSP, 1981
- KIM, D.H. **The link between individual and organizational learning**. Fall: Sloan Management Review, 1993.
- KOONTZ, Harold; O' DONNELL, Cyril; WEIHRICH, Heinz; **Administração de recursos humanos**: desenvolvimento de administradores; tradução de Antonio

Zoratto Sanvicente. 14ª ed. v. 3. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1988.

LARANJEIRRA, Sônia M. Guimarães. A reestruturação das telecomunicações e os sindicatos. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol.18, no.52, São Paulo Jun 2003.

LE COMPTE, M. D.; PREISSE, J. **Ethnography and qualitative design in educational research**. New York: Academic Press, 1993.

LEOCÁDIO, Nelson. Treinamento e desenvolvimento de gerência. In: BOOG, Gustavo G. (Coord). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo, ABTD, McGraw-Hill do Brasil, 1980.

LOBOS, Júlio A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, Atlas, 1979.

LODI, João Bosco. **Desenvolvimento de Executivos**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1968.

LUCENA, Maria Diva da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: McGraw- Hill, 1977.

_____. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1990.

LUTHANS, Fred; HODGETTS, Richard M.; ROSENKRANTZ, Stuart A. **Real managers**. Cambridge, Mass.: Ballinger, 1988.

MALVEZZI, Sigmar. Do Taylorismo ao comportamentalismo- 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG, Gustavo G (Coord). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. ABTD - 3ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

MARCUS, M. T.; LIEHR P. R. Abordagens de pesquisa qualitativa. In. LOBIONDO-WOOD, G.; HARBER, J. **Pesquisa em enfermagem. métodos, avaliação crítica e utilização**. 4. ed. Rio de Janeiro: Guanabara – Koogan, 2001.

MATOS, F. Gomes. **Gerência participativa**: como obter a cooperação espontânea

da equipe e desburocratizar a empresa. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

MEDEIROS, Artur Marinho de. Técnicas de simulação e jogos de empresa. In: BOOG, Gustavo G (Coord). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. ABTD - 3ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 2. ed. São Paulo: Hucitec – Abrasco, 1998.

_____. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 16. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

MINOR, Marianne. **Coaching e aconselhamento**: um guia prático para gerentes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph.- **Safari de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico: Tradução. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.

MOGGI, Jair. Processos de mudança. In: BOOG, Gustavo G (Coord). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. ABTD - 3ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

MOTTA, F.C.P. **Teoria geral da administração**. 13 ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

MOTTA, Paulo Roberto. Apud VASCONCELOS FILHO, Paulo de e MACHADO, Antonio de Matos Vieira. **Planejamento Estratégico**: formulação, implantação e controle. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

_____. Treinamento e desenvolvimento gerencial: inferências sobre a experiência das empresas estatais no Brasil. **Revista de Administração Pública**,

15 (1): 124 – 133 jan/mar, 1981.

NOGUEIRA, Paulo Roberto. Efetividade organizacional através dos sistemas de recursos humanos. **Revista de Administração de Empresas**, v.22, n.1, p. 19-24, 1982.

OI INTERNET. Disponível em:<www.oi.com.br>. Acesso em 14 jan. de 2006.

OLIVEIRA, A.R. **Início de carreira organizacional**: um estudo de caso dos programas de trainees das empresas privadas brasileiras. 1996. Tese- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

OLIVEIRA, Hilda Coutinho de; TERZIS, Antonio I.; MATOS, Evandro Gomes de. Pesquisa qualitativa: uma abordagem subjetiva da saúde mental. **Revista RECCS/Fortaleza**/nº 11/p. 79 – 85/1999.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. Newbury Park. Calif: Sage Publications Ltd, 1990.

PINTO, Osmar de Paula. Técnicas de aprendizagem em ação. In: BOOG, Gustavo G (Coord). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. ABTD - 3ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999

PONTUAL, Marcos. Evolução do treinamento empresarial. In: BOOG, Gustavo G. (Coord). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo, ABTD, McGraw-Hill do Brasil, 1980.

PORTAL CLARO. Disponível em: <www.claro.com.br>. Acesso em: 10 jan. 2006.

PUNG, Derek Salman; HICHSON, David J. **Os teóricos das organizações**.; organizadores, colaboradores (e revisão técnica) Suzana Braga Rodrigues... et al; Tradução Afrânio Carvalho Aguiar... et al. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

QUEIROZ, M. I. P. **Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva**. São Paulo: T. A. Queros, 1991.

QUINN, James Brian. **Strategies for change: logical incrementalism.** copyright Richard D. Irwin. Inc, 1980.

RAWLS, James R.; RAWLS, Donna J. apud ANSOFF, Igor, et al. **Do planejamento estratégico à administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1981.

RICHARDSON, Roberto Jary. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RITTNER, Carmem Lúcia Arruda. Estagiários e Trainees. In: BOOG, Gustavo G (Coord). **Manual de treinamento e desenvolvimento.** ABTD - 3ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

ROUILLIER, J. Z., GOLDSTEIN, Irwin L. **Determinants of the climate for transfer of training.** Trabalho apresentado na Society for Industrial and Organizational Psychology, Saint Louis, MO, 1990.

ROUX, J. **Recursos humanos e treinamento.** São Paulo: Brasiliense, 1983.

SALDANHA, Genuíno da Silva. **Manual de pessoal.** Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1978.

SCIARRETTA, Toni. **A nova telefonia celular.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/smp-historia.shtml>>. Acesso em: 30 jan. 2006.

SCHULTZ, Theodore W. **O capital humano, investimento em educação e pesquisa.** Rio de Janeiro: Zahar, 1971

SHEPARD, Herbert apud SOUSA, Edela Lanzer Pereira de. **Desenvolvimento organizacional: casos e instrumentos brasileiros.** São Paulo: Edgard Blucher, 1975

SIMON, Herbert A. **A capacidade de decisão e de liderança.** São Paulo: Fundo de Cultura, 1963.

SKINNER, B. F. **About behaviorism.** New York: Knopf, 1974

SLEIGHT, Deborah A. **A developmental history of training in the United States and Europe.** 1993.

STEWART, Rosemary. **Choices for the manager**. Londres: McGraw – Hill (UK), 1982.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1998.

TIM BRASIL. Disponível em: <www.tim.com.br> . Acesso em 16 jan. 2006.

TIM NORDESTE. Disponível em: <www.timnordeste.com.br> . Acesso em 16 jan. 2006.

TOFFLER, Alvim. **A terceira onda**. 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. **Introdução à pesquisa social em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados** \ tradução Cid Knipel. São Paulo: Futura, 1998.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal** \ tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WEXLEY, K. N.; LATHAM, G.P. **Developing and training human resources in organizations**. 2 nd ed. New York: Harper Collins, 1991.

WILSON, James A.; ELMAN, Nancy S. **Organizational Benefits of Mentoring**. Academy of Management Executive. Vol. 4, nº 4, 1990.

YODER, Dale. **Administração de pessoal e relações industriais**. São Paulo: Mestre JOU, 1969.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

APÊNDECE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA A ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado Gestor:

O treinamento e desenvolvimento de gestores torna-se cada dia mais importante, à proporção que aumentam as incertezas do ambiente e a complexidade das organizações. Apesar disso, pouco se sabe a respeito do gestor brasileiro, de como esses profissionais são treinados e desenvolvidos. Tendo em vista que os gestores constituem a espinha dorsal das organizações, nada mais justo do que analisar se suas potencialidades estão sendo aproveitadas e qual o melhor modo de desenvolvê-las.

Foram estes aspectos que me motivaram a escolher este tema para a minha dissertação de mestrado que ora estou concluindo na Universidade Federal do Ceará. Sua colaboração será de vital importância para o desenvolvimento deste trabalho, no sentido de participar de uma entrevista, respondendo às perguntas de forma consciente e reflexiva.

As informações que V. Sa. fornecer serão mantidas estritamente confidenciais e prestar-se-ão, única e exclusivamente, para o enriquecimento acadêmico, científico e para o melhor entendimento do problema em estudo.

Certo de sua cooperação, agradeço antecipadamente pela atenção.

Atenciosamente,

Fabício Brito do Amaral

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1- Sua empresa facilita ou incentiva o aperfeiçoamento de seus gestores?
- 2- Os treinamentos são contínuos ou esporádicos?
- 3- O conteúdo dos programas de treinamento ajuda-o a desempenhar bem suas tarefas?
- 4- Você acha que o nível de preparação dos instrutores está adequado ao nível dos treinandos?
- 5- Vocês são treinados e desenvolvidos para ocupar novos cargos?
- 6- O que dificulta e o que facilita o processo de T&D na empresa de telefonia?
- 7- Você acha que existe alguma peculiaridade do T&D de gestores do setor de telefonia em relação às demais empresas?
- 8- Sua organização possui processos sistematizados de treinamento e desenvolvimento de gestores?
- 9- Quais os métodos de levantamento de necessidades utilizados para o planejamento dos processos de T&D de gestores?
- 10-Que técnicas e métodos são utilizados na implementação de T&D de gestores na sua organização?
- 11- Após a realização do T&D, é feita alguma avaliação dos resultados?
- 12- Você sabe exatamente quais são as suas atribuições e o que a empresa espera de você ?
- 13- Você acha que o T&D oferecido aos gestores está adequado à consecução dos objetivos organizacionais?

APÊNDICE C – DESCRIÇÃO DOS SUJEITOS

Sujeito 1

Formado em Administração de Empresas e trabalha no setor de telecomunicações já há cinco anos. Entrou na organização onde trabalha atualmente como estagiário, passou por diversos setores e hoje é gestor corporativo. São mais ou menos 45 pessoas que trabalham sob sua gestão.

Sujeito 2

Possui 8 anos de experiência no ramo de telecomunicações. Começou a trabalhar no inventário ou estoque e teve um grande crescimento durante esses oito anos. Hoje está se formando em Administração. Nesta empresa ocupa o cargo de gestor corporativo. É responsável pela gestão de 3 empresas que, juntas, somam 35 pessoas. Nesta mesma função, em outros estados, já chegou a ter uma equipe 101 pessoas.

Sujeito 3

Trabalha na área de telecomunicações há três anos e nove meses. É contador, mas nunca exerceu a profissão. Ocupa atualmente a função de gestor da filial da empresa no estado do Piauí.

Sujeito 4

Possui 9 anos de experiência na área de telecomunicações. Começou como gerente de loja e hoje está no cargo de gestor regional. Normalmente fica entre Recife e Fortaleza, que são as maiores praças, cuja matriz é Recife. Formado em Ciências Contábeis, mas nunca exerceu a profissão. Costuma dizer que é formado em vendas. Tem pós-graduação em telecomunicações.

Sujeito 5

Formado em administração de Empresas. Trabalha na empresa B, há 7 anos e 4 meses. Entrou como estagiário, e foi mudando de função até chegar à função de gerente, onde já permanece há 5 anos e 8 meses.

Sujeito 6

Formou-se em Administração de Empresa no ano de 2000. Está no mercado de telecomunicações desde 98. Entrou como estagiário em 1998 e, em abril de 2000, foi contratado e hoje ocupa um cargo de gestão.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)