

CILENE MARA DA SILVA

**PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO,
DESENVOLVIMENTO E VALORIZAÇÃO DE PESSOAS PARA UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR - IES**

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização em Administração de Pessoas, ofertado pelo Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração na Universidade Federal do Paraná. Orientador professor Leszek Celinski.

**CURITIBA
JUNHO/2004**

DEDICATÓRIA

Dedico este projeto ao meu marido, que me apoiou e ajudou nos momentos mais difíceis, e também aos meus amigos que me incentivaram a mais esta jornada.

Dedico também a minha Mãe, apesar de hoje ela não estar entre nós, aonde quer que ela esteja sei que está feliz por eu estar realizando o seu sonho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu professor e orientador Leszek Celisnki, pelo acompanhamento e revisão do estudo, pelas críticas que propiciaram um maior aprofundamento nas questões polêmicas da pesquisa. Aos colegas de trabalho que ajudaram direta e indiretamente no perfeito andamento do meu projeto.

Agradeço também a minha amiga Ana Claudia de Moura, que contribuiu de alguma forma para o bom desempenho do meu projeto.

E o meu especial agradecimento ao meu marido, que soube respeitar e entender todos os momentos em que estive ausente por motivos de estudos.

EPÍGRAFE

O pensamento acurado depende muito de diversos outros princípios do sucesso: definição de objetivo, autodisciplina, rapidez na tomada de decisões e atitude mental positiva. Desempenha também um papel importante no princípio seguinte, a atenção controlada, que destacará ainda mais os seus esforços no sentido de definir seu objetivo maior.

Napoleon Hill

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS	vi
RESUMO	2
INTRODUÇÃO.....	3
OBJETIVOS	4
A PROBLEMÁTICA DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	6
CAPÍTULO 1 – EVOLUÇÃO DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	
1.1 PANORAMA HISTÓRICO T&D.....	8
1.2 EVOLUÇÃO DO T&D.....	10
1.3 TREINAMENTO DE PESSOAS – REFLEXÃO E CUIDADOS	11
CAPÍTULO 2 – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	
2.1 HISTÓRICO DA FUNDAÇÃO	13
2.2 DESEMPENHO PROFISSIONAL	14
2.3 QUADRO FUNCIONAL.....	15
CAPÍTULO 3 – INSTRUMENTOS DE ANÁLISE	
3.1 TIPOS DE CONHECIMENTOS.....	17
3.2 APLICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS	18
3.2.1 Questionário.....	18
3.2.1.1 Conteúdo de um questionário.....	19
3.2.2 Entrevista.....	20
3.2.2.1 Metodologia de entrevista.....	20
3.2.3 Levantamento de Necessidade de Treinamento - LNT	21
3.2.3.1 Alguns meios utilizados para o LNT	22
CAPÍTULO 4 – PROPOSTA DE INSTRUMENTO DE ANÁLISE PARA A FESP	
4.1 OBJETIVO DO LNT PARA ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	24
4.1 DECISÕES PARA A ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	25
CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA SUGERIDA	
5.1 METODOLOGIA.....	28
5.1.1 Carta explicativa	28
5.2 ROTEIRO	29
CAPÍTULO 6 – PROPOSTA DE ANÁLISE E TABULAÇÃO DOS ANEXOS	
6.1 PROPOSTA DE TABULAÇÃO DOS ANEXOS	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
REFERÊNCIAS.....	35
ANEXOS	36

LISTA DE SIGLAS

IES – Instituto de Ensino Superior

FESP – Fundação de Estudos Sociais do Paraná

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

RC – Recursos de Competências

LNT – Levantamento de Necessidade de Treinamento

RH – Recursos Humanos

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo propor um programa de Capacitação, Desenvolvimento e Valorização de Pessoas para a Fundação de Estudos Sociais do Paraná. Para seu desenvolvimento lógico o trabalho foi dividido em seis capítulos. **No primeiro capítulo**, apresenta-se um panorama histórico do Treinamento e Desenvolvimento, **no segundo capítulo** apresenta-se a Fundação de Estudos Sociais do Paraná (FESP) e sua evolução histórica, **no terceiro capítulo** analisa-se os instrumentos de levantamento de dados para identificar as lacunas de treinamento, **no quarto capítulo** apresenta-se um instrumento de levantamento de dados compatível com a FESP, **no quinto capítulo** apresenta-se uma orientação para a aplicação deste instrumento, **no sexto capítulo** deliniam-se critérios para proposta de tabulação dos dados obtidos pelo levantamento.

Nas considerações finais, apresenta-se uma proposta para a implantação dos cursos de capacitação e desenvolvimento dos funcionários da empresa onde o estudo foi elaborado.

INTRODUÇÃO

As pessoas passam a maior parte do seu tempo vivendo ou trabalhando dentro de organizações. Na medida que aumentam o tamanho e a complexidade da organização, a produção de bens ou serviços não pode ser desenvolvida por pessoas que trabalham sozinhas. Quanto mais industrializada for a sociedade tanto mais numerosas e complexas se tornam as organizações. Sejam quais forem os objetivos das pessoas – lucrativos, educacionais, religiosos, políticos, sociais, filantrópicos, econômicos, etc. – as organizações envolvem-nas como tentáculos tomando-as cada vez mais dependente da atividade organizacional. À medida que as organizações crescem e se multiplicam, maior se torna a complexidade de gerir os recursos necessários a sua sobrevivência e ao seu crescimento. Das relações entre as organizações com as pessoas que nela atuam originou-se o processo de administração de recursos humanos.

Administrar recursos humanos tornou-se necessário com o crescimento das organizações e com a complexidade das tarefas organizacionais. Esta gestão trata do aprovisionamento, da aplicação, da manutenção e do desenvolvimento das pessoas nas organizações e abrange: as funções a assegurar, o recrutamento e seleção, a formação, as remunerações, a motivação e o treinamento e desenvolvimento.

“O treinamento significa anteriormente educação especializada na indústria moderna, compreende todas as atividades que vão desde a aquisição da habilidade motora até o desenvolvimento do conhecimento técnico completo, o fornecimento de aptidões administrativas e de atitudes referentes problemas sociais”. (CHIAVENATO, 1999, p. 24)

A velocidade nas invasões tecnológicas com o advento da globalização, fez com que o homem, em especial dos países em desenvolvimento, buscasse novas abordagens que possibilitassem obter vantagem competitiva.

Analisando-se a evolução da função de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional, nota-se que as tradicionais áreas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) dão lugar à uma abordagem mais ampla e estratégica e

ao mesmo tempo, educacional e existencial. Com essa perspectiva mais abrangente, amplia-se o conceito, o grau de qualificação da área, o grau de exposição e de exigência dos profissionais e colaboradores na esfera privada.

Quando uma empresa oferece simplesmente um programa de treinamento não é o bastante. Treinamento e desenvolvimento pessoal precisam ser gerenciados. Sabe-se que muitas habilidades transferidas aos indivíduos por treinamento são portáteis. A organização treina seu pessoal para solução de problemas que se apresentam no momento. Uma vez que o trabalho muda, a organização muda também. Os que passaram no treinamento permanecem na organização, outros sairão. A organização se beneficia por ter funcionários bem treinados, sem ordem específica. (MONTANA & CHARNOV, 1998)

Desta forma, a proposta do Programa de Capacitação, Desenvolvimento e Valorização de Pessoas para a Fundação, poderá resultar em um Programa, multidisciplinar, gerencial, estratégico e sobretudo integrativo.

Para tanto, a estratégia proposta precisará buscar uma mudança capaz que afetará o status da organização que poderá modificar os padrões tradicionais, bem como; comportamento gerencial, postura empresarial, envolvendo força de trabalho: administradores, gerentes, supervisores e empregados. Isto terá como ponto de partida a sensibilização e poderá obter como resultado a interiorização ou incorporação que nada mais é que o comprometimento.

O comprometimento é a palavra chave para qualquer processo de mudança, a administração das organizações necessitam promover a qualidade de vida no trabalho, viabilizando a motivação dos trabalhadores visando a conservação dos objetivos organizacionais.

OBJETIVOS

Objetivo Geral

Sugerir meios para coletar dados que subsidiem programas de Treinamento e Desenvolvimento dos colaboradores de uma Instituição de Ensino Superior.

Objetivos Específicos

- Caracterizar o panorama de Treinamento e Desenvolvimento na História da Administração;
- Caracterizar a situação da função de Treinamento e Desenvolvimento na FESP;
- Analisar os instrumentos de levantamentos de dados para identificar as lacunas de treinamentos;
- Definir um instrumento de levantamento de dados compatível com a FESP;
- Apresentar a metodologia de aplicação deste instrumento;
- Delinear critérios para tabulação dos dados obtidos pelo levantamento.

A PROBLEMÁTICA DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Dentre as problemáticas que sobressaem na seção introdutória, uma delas se considera-se a mais importante. Observa-se que as organizações que conseguem atravessar esses processos de instabilidade com êxito, são aquelas que conseguem internalizar os princípios e métodos intrínsecos à mudança, através do desenvolvimento de competências. São vários os caminhos que ocorrem para esse processo, mas todos eles devem passar por algum tipo de aprendizagem, mesmo que de uma forma não explícita ou sistemática.

Nesta lógica, a primeira dessas problemáticas se refere à relação programas de formação e treinamento e desenvolvimento de competências. Em geral, as iniciativas voltadas para o desenvolvimento de competências, no âmbito de processos de mudança, incluem programas de formação e treinamento, partindo do princípio que a relação dos sujeitos desse processo com novos conhecimentos e habilidades, bem como sua sensibilização para novas atitudes, devem concretizar esse objetivo. Entretanto, pode-se observar que a competência, se consolida, de fato, através da mobilização de certos recursos (conhecimentos, habilidades, capacidades integrativas e relacionais, posturas, etc.)

Porém, não é incomum que a grande parte desses dos saberes, e experiências (competências potenciais) fiquem circunscritos às vivências específicas do programa de treinamento e que muito pouco disso seja incorporado as atividades profissionais dos participantes. Nestas condições, qualquer tipo de programa vai acabar gerando poucos impactos sobre as formas de agir no campo profissional de seus egressos, implicando, nesse caso, num baixo retorno em termos de desenvolvimento de competências, frente aos investimentos realizados tanto pela empresa, quanto pelos treinandos.

Assim, a primeira problemática sobre a qual está se centrando nossa atenção refere à restrita apropriação, no campo de capacitação de pessoas, dos resultados de programas de treinamento e formação mais convencionais entre o que seriam os *recursos de competências (RC)* (potenciais gerados pelas atividades de

formação e treinamento) e as competências efetivas (aquelas colocadas em ação no trabalho).

CAPÍTULO 1

EVOLUÇÃO DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

1.1 PANORAMA HISTÓRICO DO T&D

Antes da Revolução Industrial, no período chamado manufatureiro, já se tinha a divisão técnica do trabalho, mas os trabalhadores tinham ainda habilidade técnica. Eram semi-artesãos, que tinham de 4 a 6 anos de treinamento intensivo no manejo das ferramentas para se tornarem qualificados e passarem a ter controle sobre o processo de trabalho.

Com a maquinofatura, a divisão do trabalho funcionava na base do parcelamento de tarefas, da fragmentação de operações. Não se precisava mais de trabalhadores altamente qualificados e um treinamento rápido capacitava um substituto a ocupar esse posto de trabalho que é parte de um processo atomizado.

Taylor teorizou isto colocando de um lado a concepção e o controle do trabalho e de outro a sua execução, quer dizer, fazendo uma clara separação entre duas funções que antigamente eram do artesão: executar e controlar/organizar o próprio trabalho.

No processo de produção capitalista, 1ª Revolução Industrial, tem-se gestores e especialistas com a tarefa de organizar e controlar o processo de trabalho alheio e trabalhadores executores do processo chamados apenas a entregar a sua força física. O trabalho mental e o trabalho físico são separados. Onde, então, vão ocorrer os processos de alienação. O trabalhador não se sente participante em nada, apenas mais uma engrenagem na máquina.

Isto é levado às últimas conseqüências com Henry Ford na introdução da linha de montagem, construindo uma seqüência do parcelamento das tarefas através de uma esteira onde cada um tinha um pequeno posto de trabalho.

Como consequência tem-se também trabalhadores que são intercambiáveis, porque podem ser substituídos com um curtíssimo período de treinamento. Um trabalhador alienado do seu produto e mal pago. Isto vai até a 2ª Revolução Industrial, onde o trabalho desqualificado ainda é a tônica.

Com a 3ª Revolução Industrial há algo absolutamente surpreendente em relação a todo conhecimento obtido. Na medida em que, para manejar os novos instrumentos de trabalho na base da micro-informática são necessárias máquinas computadorizadas, é preciso uma prévia escolarização para que se possa desempenhar a função, além de uma capacitação contínua dentro empresa para atualizar essa força de trabalho, na medida em que se tem inovações tanto nos processos quanto nos projetos e produtos finais. E isso não pode ser feito com poucas horas de treinamento.

De repente depara-se com trabalhadores basicamente qualificados, numa ruptura do modelo anterior, trazendo obrigações aos profissionais de T&D num universo novo, na medida em que não se está apenas treinando gerentes ou especialistas, mas sim capacitando trabalhadores de "chão-de-fábrica", executores de tarefas, a assumirem papéis que não tinham antes.

Nesta 3ª Revolução Industrial, em função da própria qualificação dos trabalhadores, foi alterada completamente a forma de controle, criando-se células de produção ou grupos semi-autônomos onde se tem efetivamente equipes multifuncionais, polivalentes, que fazem até treinamento mútuo de suas capacitações e não meramente grupos de trabalho, e a equipe como um todo é cobrada pelos resultados.

As antigas supervisões desaparecem assim como, diga-se, o baixo clero gerencial, na medida em que os trabalhadores incorporam essas habilidades, através de processos de capacitação, tornando-se capazes de ganhar autonomia e criar co-responsabilidade no processo técnico de trabalho.

Isto é, de fato, a gestão participativa européia. Um conceito histórico real e não um modismo. O que tem-se é uma alteração radical nas relações de poder, nas relações técnicas de trabalho e nos valores que predominam dentro das empresas. Isso é um resultado histórico de muitas lutas, mas também um resultado tecnológico. Não se trata de que os empresários tenham se democratizado, mas de

que a democratização das relações rentabiliza o capital e produz resultados benéficos.

1.2 EVOLUÇÃO DO T&D

As empresas, não somente financiam a aquisição de treinamento para seus empregados em várias instituições externas, como também, através de programas internos cada vez mais complexos. O treinamento e a instrução de empregados recentemente admitidos e os programas formais dirigidos para as necessidades de produção contribuem para uma participação considerável nos esforços de educação e treinamento nas empresas.

Muitos acreditam que as instituições deveriam estimular as empresas a proporcionar aos estudantes a complementação da teoria com programação individual de estágios ou de programas de treinamento dentro das empresas, bem com vista a objetivos e necessidades individuais claramente definidos, empregando tecnologias de instrução mais avançadas.

A maior parte das empresas planeja e conduz seus programas de treinamento com pessoal interno, que tem outras tarefas. Em alguns casos, consultores externos podem indicar especialistas de tempo integral locados usualmente em nível corporativo, em áreas de Recursos Humanos, e também locados em unidades divisionais ou operacionais.

Uma porção relativamente pequena de treinamento de empregados é atribuída a recursos externos da empresa, universidades, agências especiais ou empresas de treinamento.

O treinamento, no entanto, é um elemento ou subsistema de sistemas maiores, pelos quais as empresas procuram assegurar que a mão-de-obra qualificada seja disponível de acordo com a necessidade e em altos níveis de produtividade.

1.3 TREINAMENTO DE PESSOAS – REFLEXÃO E CUIDADOS

É cada vez maior o número de organizações e indivíduos que buscam o aprimoramento pessoal, profissional e institucional. É imperativo esta busca por instrumentos, ferramentas e técnicas para um melhor posicionamento, uma melhor atuação.

Este fato se dá, entre tantos outros motivos, em função:

- Do enfrentamento da competitividade e das adversidades do mercado;
- Da consonância que se deve ter com o mercado (até por uma questão de sobrevivência);
- De curiosos, consumidores e clientes cada vez mais exigentes e profissionais,
- De turbulências e incertezas internas e externas,
- Do correto posicionamento diante da concorrência que também procura - quase sempre sem alardes - o aperfeiçoamento que necessita.

É utópico o desejo de participar de um mercado (de pessoas e organizações) tão competitivo e seletivo de forma aleatória, sem um posicionamento e um planejamento estratégico, sem profissionalização em todos os níveis, sem estar munidos de informações e conhecimentos amplos. Em razão disto, uma das ferramentas mais importantes para o desenvolvimento humano e empresarial - e que cada vez mais vem se utilizando com frequência - é, sem dúvida, o treinamento. É indispensável. Pessoas continuarão sendo o grande diferencial para qualquer empreendimento.

Entretanto, não se deve "comprar" treinamentos apenas teóricos com pequena ou quase nenhuma aplicabilidade prática, apenas para engordar o "currículo" ou ainda, para justificar a aplicação de uma "verba que está sobrando no orçamento".

Treinamento não é sinônimo de passa tempo, tão pouco é pacote. Deve ser encarado como um grande investimento, deve ser sob medida, atendendo necessidades. As pessoas e as organizações devem atentar seriamente para isto. Faz – se necessário rigor de critérios ao selecionar e contratar instrutores e/ou empresas para os treinamentos. É obrigação verificar: idoneidade de todos os envolvidos, "curriculum vitae " do consultor/instrutor (constando e checando a formação acadêmica, o conhecimento e a experiência teórico–prática com os resultados relevantes obtidos de suas atividades profissionais, o tempo de atuação no mercado, a sensibilidade aos valores culturais da localidade, etc.), a relação de pessoas e empresas atendidas e o nível de satisfação destas durante e pós–treinamento, o local a ser ministrado o treinamento (instalações, segurança, facilidade de acesso, estacionamento), avaliação da carga horária em função do conteúdo programático a ser ministrado, o número de participantes (nossa experiência recomenda para cursos de curta duração, teórico ou prático, um número máximo 20 pessoas por turma), homogeneidade do perfil dos treinandos, recursos audiovisuais e didáticos utilizados, análise do preço cobrado (na maioria das vezes a opção pelo mais barato sai muito caro), coffee break oferecido, estrutura de apoio (pessoas envolvidas, ações que desenvolverão, comprometimento), processo de avaliação (durante e após o treinamento).

Após verificar-se com a exigência precisa as orientações acima ficará mais fácil decidir que rumo tomar para não perder tempo, dinheiro e muitas vezes, o conhecimento correto já adquirido.

CAPÍTULO 2

APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

2.1 HISTÓRICO DA FUNDAÇÃO

Em 15 de novembro de 1937 foi criada a Faculdade de Ciências Econômicas do Paraná, uma das mais antigas faculdades de economia do país, um marco para a época, uma evolução para o estudo da Economia. Em 1964, a faculdade daria mais um grande passo: deixaria a Rua Cândido Lopes, 340, para situar-se à Rua General Carneiro, 216, onde está até hoje. A partir daí, as mudanças tomavam mais corpo e se tornavam mais freqüentes. No dia 19 de março de 2002 foi inaugurado um novo prédio.



Primeiro Prédio – Rua General Carneiro, 216



Segundo Prédio – Rua General Carneiro, 216 – Inaugurado em novembro de 2002

A Fundação de Estudos Sociais do Paraná (FESP), é uma entidade de direito privado que destina-se a promoção do ensino de terceiro grau e pós graduação. A sua principal característica é a de não possuir finalidade lucrativa, significando que seu patrimônio pertence não a uma sociedade mercantil ou a restrito grupo, mas integra, de fato e de direito, o patrimônio público e pertence exclusivamente a coletividade.

Em 1937 quando criada a FESP existia apenas a secretária um tesoureiro e o Presidente para formulação de documentação e atendimento ao público.

Com o decorrer do tempo, mais ou menos em 1960 houve um grande crescimento onde a Instituição começou a ser departamentalizada, porém sem o treinamento necessário e devido para o desenvolvimento das tarefas, os funcionários eram contratados, e sem a preparação adequada, iniciavam as suas funções.

Porém hoje o que se pode constatar que após 44 anos, não houve mudanças, os funcionários continuam sem a preparação adequada, e nem tão pouco fazem cursos de capacitação profissional, e isso acaba refletindo na qualidade do desenvolvimento das tarefas a serem realizadas.

2.2 DESEMPENHO PROFISSIONAL

Em contato com os chefes imediatos, pode-se observar em opiniões informais que existem lacunas de desempenhos profissionais, foram citados alguns pontos fortes e fracos dos funcionários junto a Fundação:

Pontos fracos

- Atualização e socialização dos conhecimentos;
- Consciência no uso de material e equipamentos, evitando assim o desperdício;

- Desenvolvimento de trabalhos equipe;
- Falta de iniciativa por parte de alguns funcionários;
- Falta de postura no atendimento ao aluno, professor e funcionário;
- Funcionários poucos motivados;
- Relações Interpessoais;
- Não existe uma Comunicação eficaz entre os setores;
- Necessidade de informatização de alguns funcionários;

Pontos fortes

- Interesse em melhorar o aprendizado profissional;
- Interesse no crescimento da Fundação;
- Interesse na Informatização de todos os setores;
- Funcionários de confiança;

Sabe-se que os pontos fortes podem ajudar para a melhoria dos pontos fracos, facilitando assim qualquer treinamento que possa a ser desenvolvido. O que pode ser colocado como positivo na Fundação é o seu quadro funcional.

2.3 QUADRO FUNCIONAL

O quadro funcional administrativo da Fundação está composto da seguinte forma:

Nível Hierárquico – Chefia em %

Escolaridade	
2º grau	00%
Graduado	88%
Pós Graduado	12%
Total	100%

Dados obtidos através do Recursos Humanos – FESP

O nível de escolaridade é bem definido, como pode ser observado no quadro acima, existem apenas chefes Graduados e Pós Graduados.

Idade	
30 a 40 anos	80%
41 a 50 anos	10%
51 a 60 anos	10%
Total	100%

Dados obtidos através do Recursos Humanos – FESP

Com relação ao percentual de idade pode-se observar que a média é de 30 a 40 anos, desta forma a Fundação demonstra valorizar a experiência sem preconceitos e discriminação de idade.

Tempo de Casa	
03 a 10 anos	80%
20 a 25 anos	20%
Total	100%

Dados obtidos através do Recursos Humanos – FESP

Porém com relação ao tempo de casa, pode-se observar que existem poucas rotatividades de pessoas, ou seja, o Turnover é baixo.

Os quadros funcionais acima demonstram a realidade da Fundação e o motivo pelo qual ela valoriza e confia nos seus funcionários.

No próximo capítulo será demonstrado os instrumentos de análises, para assim efetuar a escolha do instrumento que melhor se adapte a Fundação.

CAPÍTULO 3

INSTRUMENTOS DE ANÁLISES

3.1 TIPOS DE CONHECIMENTOS

Conhecer é incorporar um conceito novo, ou original, sobre um fato ou fenômeno qualquer. O conhecimento não nasce do vazio e sim das experiências que acumula-se e adquire-se em nossa vida cotidiana, através de experiências, dos relacionamentos interpessoais, das leituras de livros e artigos diversos.

Existem diferentes tipos de conhecimentos:

- **Conhecimento Empírico (ou conhecimento vulgar, ou senso-comum):** É o conhecimento obtido ao acaso, após inúmeras tentativas, ou seja, o conhecimento adquirido através de ações não planejadas.
- **Conhecimento Filosófico:** É fruto do raciocínio e da reflexão humana. É o conhecimento especulativo sobre fenômenos, gerando conceitos subjetivos. Busca dar sentido aos fenômenos gerais do universo, ultrapassando os limites formais da ciência.
- **Conhecimento Teológico:** Conhecimento revelado pela fé divina ou crença religiosa. Não pode, por sua origem, ser confirmado ou negado. Depende da formação moral e das crenças de cada indivíduo.
- **Conhecimento Científico:** É o conhecimento racional, sistemático, exato e verificável da realidade. Sua origem está nos procedimentos de verificação

baseados na metodologia científica. Pode-se então dizer que o Conhecimento Científico:

- *É racional e objetivo.*
- *Atém-se aos fatos.*
- *Transcende aos fatos.*
- *É analítico.*
- *Requer exatidão e clareza.*
- *É comunicável.*
- *É verificável.*
- *Depende de investigação metódica.*
- *Busca e aplica leis.*
- *É explicativo.*
- *Pode fazer predições.*
- *É aberto.*

3.2 APLICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS

3.2.1 Questionário

O Questionário, numa pesquisa, é um instrumento ou programa de coleta de dados. Se sua confecção é feita pelo pesquisador, seu preenchimento é realizado pelo informante.

A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta para que o respondente compreenda com clareza o que está sendo perguntado. Todo questionário a ser enviado deve passar por uma etapa de pré-teste, num universo reduzido, para que se possam corrigir eventuais erros de formulação.

3.2.1.1 Conteúdo de um questionário

Carta Explicação: que deve conter:

- A proposta da pesquisa;
- Instruções de preenchimento;
- Instruções para devolução;
- Incentivo para o preenchimento e;
- Agradecimento.

Itens de Identificação do Respondente:: Para que as respostas possam ter maior significação é interessante não identificar diretamente o respondente.

A criação dos itens formulário seguem as regras abaixo:

- Itens sobre as questões a serem pesquisadas.
- Formulário de itens sim-não, certo-errado e verdadeiro-falso;
Ex.: Você acha importante o Treinamento e Desenvolvimento na Empresa? () Sim () Não
- Respostas livres, abertas ou curtas;
Ex.: Justifique a resposta
acima: _____
- Formulário de múltipla escolha;
Ex.: Quantos treinamentos você participou nos últimos 2 anos:
() Nenhum
() 1 a 2 treinamentos
() 3 a 4 treinamentos
() 5 a 6 treinamentos
() Mais de 6 treinamentos
- Questões mistas.
Ex.: Na sua opinião qual é a melhor forma para desenvolver o Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas, através de:
() Fóruns

- () Grupos de Estudos
 - () WorkShop
 - () Cursos de Sensibilização
 - () Todas as alternativas acima
- Outro: _____

3.2.2 Entrevista

É importante ter um plano para a entrevista para que no momento em que ela esteja sendo realizada as informações necessárias não deixem de ser colhidas.

As entrevistas podem ter o caráter exploratório ou ser de coleta de informações. Se a de caráter exploratório é relativamente estruturada, a de coleta de informações é altamente estruturada.

3.2.2.1 Metodologia de entrevista

Deve-se preparar com antecedência as perguntas a serem feitas ao entrevistado, e a ordem em que elas devem acontecer.

A entrevista dar-se-á através de:

- **Relatório:** Mesmo tendo gravado procura-se fazer um relatório ao término da entrevista.
- **Observação:** É importante criar com antecedência, uma espécie de lista ou mapa de registro de fenômenos. Procurando estipular algumas categorias dignas de observação.
- **Análise de Conteúdo:** Os documentos como fonte de pesquisa podem ser primárias ou secundárias. As fontes primárias são os documentos que gerarão análises para posterior criação de informações. Podem ser decretos oficiais, fotografias, cartas, artigos etc. As fontes secundárias são as obras nas quais as informações

já foram elaboradas (livros, apostilas, teses, monografias etc., por exemplo).

3.2.3 Levantamento da Necessidade de Treinamento (LNT)

É a primeira etapa do treinamento e corresponde ao diagnóstico preliminar do que deve ser feito. Este levantamento pode ser feito em três níveis de análise:

- Ótica Organizacional - olhar sobre a ótica Organizacional, através do estudo como um todo da empresa, ou seja: sua missão, seus objetivos, seus recursos, o ambiente sócio-econômico e tecnológico no qual a organização está colocada - que pode-se responder a questões sobre o que deverá ser ensinado em termos de um plano e estabelecer a filosofia de treinamento para toda a empresa.
- Ótica de Recursos Humanos - Analisando dados como números de empregados por cargos, números de empregados necessários na classificação dos cargos, potencialidades do recrutamento interno e externo, dentre outros, permite avaliar lacunas atuais e as previstas dentro de certos prazos, em função de contextos econômicos e planos de expansão da própria empresa.
- Ótica das operações e tarefas - é o nível de abordagem mais restrita no LNT, pois a mesma é feita a nível do cargo. Além das organizações e das pessoas, o treinamento deve considerar também os cargos para os quais as pessoas serão treinadas. O conceito é: uma necessidade de treinamento ao nível do cargo é uma discrepância entre os requisitos exigidos pelo cargo e as habilidades atuais do ocupante do

cargo. Esta análise permite a preparação do treinamento para cada cargo tomado isoladamente, a fim de que o ocupante adquira habilidades necessárias para o seu desempenho.

Ainda nesta primeira etapa do treinamento, deve-se definir qual o meio de LNT, visando buscar as informações relevantes. Deve-se ter uma percepção dos problemas provocados pela carência de treinamento.

3.2.3.1 Alguns meios utilizados para o LNT

- Avaliação de performance: é possível descobrir os colaboradores que executam tarefas abaixo de um nível satisfatório, e verificar quais são os setores da empresa que reclamam uma atenção imediata dos responsáveis pelo treinamento.
- Observação: verificar onde há evidência de trabalho ineficiente, como quebra de equipamento, atraso em relação a cronograma, número acentuado de problemas disciplinares etc.
- Questionários:
Através de todas estas análises, é possível chegar ao seguinte levantamento:
 - Qual a necessidade mais relevante?
 - Qual a causa?
 - Como resolvê-la?
 - Qual o tempo disponível para o treinamento?

- Qual o custo provável para o treinamento?
- Quem irá e onde irá executar o treinamento?

Devido as necessidades serem expressamente de caráter administrativos propõe-se o uso do questionário para obter o LNT, pois desta forma poderá ser melhor analisado os dados que forem coletados.

CAPÍTULO 4

PROPOSTA DE INSTRUMENTO DE ANÁLISE PARA A FESP

Conforme citado no capítulo anterior, define-se que o melhor instrumento de uso para os funcionários administrativos da FESP é o questionário, por se tratar de uma proposta de um plano de capacitação e desenvolvimento de pessoas.

Cabe ainda ressaltar que não estão inclusos aqui os funcionários de baixo nível de escolaridade, bem como a zeladoria e serviços gerais.

Sendo assim para começar a formular o questionário adequado será necessário fazer um LNT junto aos, funcionários e Fundação.

4.1 OBJETIVO DO LNT PARA ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Em um ambiente altamente competitivo, sob a égide da globalização, a temática de Treinamento e Desenvolvimento adquire cada vez mais relevância.

Nessa adequação aos novos tempos, muitas vezes traumática, em um panorama em que apenas os mais preparados estão sobrevivendo, as organizações, além de adaptarem seus quadros às novas necessidades, têm que requalificar periodicamente os trabalhadores que permaneceram. O treinamento torna-se , mais do que nunca, um forte aliado para manter os funcionários a par das novas técnicas, tecnologias e conceitos, que não param de se modificar no mundo da velocidade e da informação.

O objetivo deste levantamento de necessidade de treinamento é através de questionário verificar se há necessidade de qualificação de mão de obra, e assim sendo, propor um projeto que possa acompanhar a velocidade do mercado

e qualificar os seus funcionários tornando-os assim fortes aliados na disputa da sobrevivência.

4.2 DECISÕES PARA A ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Decisões sobre o conteúdo das perguntas

Com relação ao conteúdo das perguntas, serão examinados cada assunto, a fim de se certificar se é esperado do respondente que ele seja capaz de fornecer a informação desejada, ou seja, se ele é o portador da informação e se é capaz de lembrar-se dela.

Decisões sobre o formato das respostas

Para a escolha do formato das respostas mais adequado será levado em conta as vantagens e desvantagens do objetivo do LNT.

As questões serão:

- abertas e;
- de múltipla escolha

Questões Abertas

Nas questões abertas, os respondentes ficarão livres para responderem com suas próprias palavras, sem se limitarem a escolha entre um rol de alternativas.

Segundo Mattar (1994), as principais vantagens das perguntas abertas são:

Vantagens

- Estimulam a cooperação;
- Permitem avaliar melhor as atitudes para análise das questões estruturadas;

- São muito úteis como primeira questão de um determinado tema porque deixam o respondente mais à vontade para a entrevista a ser feita;
- Cobrem pontos além das questões fechadas;
- Têm menor poder de influência nos respondentes do que as perguntas com alternativas previamente estabelecidas;
- Exigem menor tempo de elaboração;
- Proporcionam comentários, explicações e esclarecimentos significativos para se interpretar e analisar as perguntas com respostas fechadas;
- Evita-se o perigo existente no caso das questões fechadas, do responsável pelo LNT deixar de relacionar alguma alternativa significativa no rol de opções.

Questões de Múltipla Escolha

Nos casos de múltipla escolha, os respondentes optarão por uma das alternativas, ou por determinado número permitido de opções.

Pode-se apontar algumas considerações importantes relacionadas às questões de múltipla escolha. As alternativas serão coletivamente exaustivas e mutuamente exclusivas, ou seja, cobrirão todas as respostas possíveis e uma alternativa foi totalmente incompatível com todas as demais.

Decisões sobre a Formulação das Perguntas

Na formulação das perguntas foi cuidado para que as mesmas tenham o mesmo significado para o responsável pelo LNT e para o respondente, evitando-se assim um erro de medição. Sabe-se que a formulação tem efeito sobre as respostas. Esse efeito poderão ser avaliados comparando-se os resultados em sub-amostras, de perguntas formuladas de forma diferente.

As perguntas serão formuladas da seguinte forma:

- Comunicação simples e palavras conhecidas;
- Não utilizando palavras ambíguas.

➤ Evitando:

- perguntas que sugiram a resposta;
- perguntas com conteúdo emocional e/ou sentimento de aprovação ou reprovação;
- referências a nomes que impliquem em aceitação ou rejeição ou tenham componente afetivo;
- alternativas implícitas;
- necessidade do respondente fazer cálculos para responder;
- perguntas de dupla resposta;
- alternativas longas;
- Busca de conformidade ao grupo;
- Medo do julgamento do outro;
- Busca de prestígio social;
- Medo de mudanças.

Decisões sobre a seqüência das perguntas

A ordem na qual as perguntas serão apresentadas procura-se induzir o funcionário para que seja estimulado a apresentar francamente suas opiniões; onde serão observados alguns pontos:

- Garantir, se for o caso, o anonimato do respondente;
- As perguntas serão apresentadas da maneira exata, com as mesmas palavras que serão propostas;

Este instrumento de análise, deverá seguir um roteiro que será demonstrado no próximo capítulo.

CAPÍTULO 5

APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA SUGERIDA

5.1 METODOLOGIA

Os passos da metodologia a serem aplicados, em caráter experimental, para uma proposta de programa de capacitação de pessoas deverão ser os seguintes, partindo-se das propostas de MILIONI (1995). O primeiro passo é a preparação do terreno, que compreende: reunir todos os chefes de setores e demais profissionais envolvidos com coordenação do programa visando sensibilizá-los e capacitá-los na metodologia, além de ouvir deles melhorias necessárias; informar sobre a importância da qualidade do processo de planejamento de ensino que poderá ser adotado pelo programa de capacitação de pessoas.

O segundo passo consistirá em descrever os objetivos do questionário de forma mais simples possível onde os mesmos receberão informações e uma carta explicativa do seu preenchimento correto e de como repassá-los aos integrantes de sua equipe. Segundo BOOG (1999), "se você não pode definir seus objetivos de treinamento nem com palavras, nem se preocupe em fazer treinamento. Você nunca saberá o que aconteceu e, se aconteceu alguma coisa, você terá apenas impressões".

5.1.1 Carta explicativa

A carta explicativa deverá conter todas as informações necessárias para o bom andamento da LNT, como determinados abaixo:

- Elaboração da proposta de LNT;

- Instruções para o preenchimento;
- Instruções para a devolução;
- Incentivo para o preenchimento e;
- Agradecimento.

5.2 ROTEIRO

Primeiro Passo

Reunir todos os chefes e responsáveis de setores em uma sala para a apresentação dos questionários, estipulando prazo para a entrega dos formulários.

Segundo Passo

Fazer a explicação de como deverão ser preenchidos os questionários e a real necessidade na clareza das respostas.

Terceiro Passo

Serão utilizados três tipos de formulários denominados Anexo A, Anexo B e Anexo C, formatados com tópicos pré- estabelecidos mediante resposta de texto livre.

Quarto Passo

Fazer a entrega da quantidade de formulários necessários para cada setor.

Quinto Passo

Todo o material que será coletado, é de responsabilidade do chefe de setor, o qual será responsável pelo trabalho em questão, assim como a organização dos dados e o repasse das informações para o Setor de Recursos Humanos – RH .

Sexto Passo

Após serem coletados todos os dados, os Anexos A,B e C, deverão passar por uma análise de tabulação, conforme proposta descrita a seguir.

CAPÍTULO 6

PROPOSTA DE ANÁLISE E TABULAÇÃO DOS ANEXOS

6.1 PROPOSTA DE TABULAÇÃO DOS ANEXOS

1- Anexo A

- Público Alvo: Chefias, diretorias, coordenadores, supervisores ou similares.
- Objetivo: Detectar as necessidades de treinamento segundo percepção de funcionários em cargo de liderança.
- Tópicos a serem abordados no formulário para preenchimento em texto livre:
 - Demanda de capacitação;
 - Dificuldades encontradas e das sugestões de treinamento.

2- Anexo B

- Público Alvo: funcionários individuais.
- Objetivo: Detectar as necessidades de treinamento dos funcionários, individualmente.
- Tópicos abordados:
 - Tarefas a serem realizadas pelos funcionários, grau e motivo da dificuldade encontrada e sugestões de Treinamento e Desenvolvimento;

- Modalidades de capacitação - Fóruns; Grupos de Estudo; Workshop; Sensibilização, etc.

3- Anexo C

- Público alvo: Responsável pelo Recursos Humanos e Diretoria Executiva.
- Objetivo: Fazer um Relatório geral do Levantamento de Necessidades dos Setores.
- Tópicos a serem abordados:
 - Aspectos Positivos;
 - Aspectos a serem melhorados;
 - Necessidades de Capacitação;
 - Cursos de Formação e Qualificação;
 - Curso de Extensão;
 - Aperfeiçoamento em Gestão de Serviço;
 - Seminários;
 - Palestras;
 - Visitas Técnicas;
 - Outros
 - Ações e Atividades Sugeridas

O Levantamento de Necessidades de Treinamento - LNT - será desenvolvido para verificar os pontos onde devem e podem ser melhorados segundo a capacitação individual.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aumento da competitividade aliado ao contínuo e assustador avanço da tecnologia, faz com que as fundações passem a se preocupar com o freqüente aperfeiçoamento de seus funcionários.

Sendo assim, as fundações deverão se tornar verdadeiros "educandários", onde o gerente seja o educador, e os seus funcionários serão os educandos. Trazendo a tona o verdadeiro sentido da educação, que é de desenvolver a capacidade física, intelectual, e moral do ser humano, levando este a se integrar e interagir com o meio que o cerca, podendo refletir criticamente sobre as mudanças ocorridas a sua volta e dessa reflexão tomar uma decisão e rumo a seguir.

Logicamente esta postura não será alcançada de uma hora para outra nas organizações, cabe aos profissionais de Recursos Humanos e verdadeiros agentes de mudança, fazer desse princípio uma realidade imprescindível para o sucesso das empresas.

O responsável pelo programa deve empenhar-se ao máximo para fazer com que o treinamento se torne um investimento feito pela empresa e que após o seu término traga reais benefícios para a organização e seus funcionários.

A abrangência do papel do treinamento na fundação moderna não se restringe apenas em oferecer condição para que o empregado melhor se capacite ou se desenvolva, mas também, como força capaz de intervir na organização e no processo produtivo. Só entendendo assim, pode-se dar à fundação o que ela espera - força capaz de ajudá-la na árdua tarefa de maximizar resultados, minimizando os custos e otimizando os recursos humanos disponíveis, tornando-os mais eficientes e mais eficazes.

Sendo assim a preparação para o futuro exige dois investimentos simultâneos. Um na modernização do sistema de pessoas e outro no estímulo e suporte ao desenvolvimento das pessoas.

A modernização do sistema de gestão de pessoas poderá criar condições para que elas possam visualizar seu desenvolvimento, para que a

Fundação possa avaliar o poder de contribuição de todas as pessoas com as quais mantenha relação de trabalho e para que a Fundação e as pessoas possam conciliar suas expectativas de forma dinâmica.

Com a questão do desenvolvimento é a pedra de toque para a competitividade profissional da pessoas e organizacional da empresa, a estimulação mútua nesse sentido será o alicerce para uma relação que pode suportar as adversidades do futuro.



Sala de Treinamento - FESP



Setor de Recursos Humanos - FESP

Melhores profissionais significam melhores processos e serviços. E, mais importante que isso, melhores pessoas. Este deverá ser o foco de atuação da área de recursos Humanos quando se tratar de seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Na seleção, contratação e integração de novos colaboradores ou no desenvolvimento de programas de aprendizagem, deverá buscar-se contribuir para a renovação constante da empresa por meio de um novo perfil de profissional. Tão importante quanto a renovação é a expansão do nível de competência daqueles que já fazem parte do quadro de colaboradores. Neste sentido, poderão ser desenvolvidas atividades orientadas para: atualização tecnológica, apoio à consecução das metas empresariais, disseminação da cultura corporativa e melhores práticas e melhoria do nível de qualificação técnica.

Em síntese, a premissa de atuação deverá ser a de melhorar a competitividade da Fundação de Estudos Sociais do Paraná por meio do aprimoramento e desenvolvimento de seu capital humano

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MOOLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. 12 Ed. São Paulo: Pioneira – Thomson Learning, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 17 tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MILKOVICH, Georg T. **Administração de recursos humanos**. 8 Ed. São Paulo: Atlas 2000.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. Tradução por Robert Brian Taylor. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 4. ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1995.

BOOG, Gustavo G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

TOLEDO, Flávio de; MILIONI, B. **Dicionário de recursos humanos.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

ANEXOS

ANEXO B**LEVANTAMENTO SOBRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Por favor, responda sinceramente as questões a seguir, para que tenhamos um diagnóstico o mais preciso possível, a respeito da implantação do setor de treinamento e desenvolvimento. Devolva ao Departamento de Recursos Humanos até o dia ____/____/____, a fim de que sua opinião não fique de fora da consolidação dos resultados. Não é necessário você identificar seu nome, porém necessitamos de alguns dados para que possamos montar o perfil dos participantes da pesquisa. **A SUA PARTICIPAÇÃO É IMPORTANTE!** Caso queira se identificar, coloque seu nome; e se preferir, deixe em branco esses campos, começando do campo Função.

NOME DO SERVIDOR: _____

FUNÇÃO: _____

CARGO: _____

SETOR: _____

1 – Identifique as principais atividades que você tem exercido e marque com um “X” o grau de dificuldade que você tem enfrentado para executá-las e o(s) motivo(s) dessa dificuldade, de acordo com a legenda no fim da tabela abaixo:

Nº	Tarefas	Dificuldade de execução				Motivo principal da dificuldade				
		G	M	P	N	NG	NS	NH	FR	Ou
01										
02										
03										
04										
05										
06										
07										
08										
09										
10										

3 – Qual(is) o(s) treinamento(s) em que você participou nos últimos dois anos?

Oferecidos Pela Empresa (Cursos pagos pela Empresa)	Alguma modalidade de Treinamento à Distância

4 – Que sugestões você apresenta para o desenvolvimento de pessoas através do Programa de Capacitação e Treinamento do Servidor ? (Fóruns, Grupos de Estudo, WorkShop, Cursos de Sensibilização, etc. ?

Em que áreas você tem maior interesse?

Agradecemos sua colaboração!

Curitiba, / /

ANEXO C

Setor: _____
Nome do Responsável: _____
Cargo: _____ Superior Imediato: _____
Data de recebimento: _____ Data de Entrega: _____

1 - Quais os principais aspectos positivos e os pontos a serem melhorados, na capacitação dos colaboradores desta Instituição?

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS A SEREM MELHORADOS

NECESSIDADES E PRIORIDADES DE CAPACITAÇÃO

Modelos de Capacitação e/ou Desenvolvimento Pessoal:

2. Em relação aos modelos de capacitação e/ou desenvolvimento de pessoas, quais os prioritários para o seu setor?

CURSO DE EXTENSÃO	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
APERFEIÇOAMENTO EM GESTÃO DE SERVIÇO	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

CURSO DE FORMAÇÃO E QUALIFICAÇÃO	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
SEMINÁRIOS	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
PALESTRAS	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
VISITAS TÉCNICAS	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
OUTROS	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

