



**UNIVERSIDADE SALVADOR - UNIFACS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

ARLETE LIMA DA CRUZ

**TECNOLOGIA DE GESTÃO E PRÁTICAS DE
TREINAMENTO: UM ESTUDO DA TECNOLOGIA EMPRESARIAL
ODEBRECHT (TEO) NA BRASKEM**

Salvador
2005

ARLETE LIMA DA CRUZ

**TECNOLOGIA DE GESTÃO E PRÁTICAS DE
TREINAMENTO: UM ESTUDO DA TECNOLOGIA EMPRESARIAL
ODEBRECHT (TEO) NA BRASKEM**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em
Administração Estratégica, Universidade Salvador –
UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do grau
de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos

Salvador
2005

FICHA CATALOGRÁFICA

(Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador - UNIFACS)

Cruz, Arlete Lima da

Tecnologia de gestão e práticas de treinamento: um estudo da tecnologia empresarial Odebrecht (TEO) na Braskem / Arlete Lima da Cruz. - 2005.

114 f.

Dissertação (mestrado) - Universidade Salvador – UNIFACS.

Mestrado em Administração Estratégica, 2005.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos.

1. Treinamento. 2. Tecnologia de gestão. 3. Organização. I. Santos, Jair Nascimento, orient. II. Título.

CDD: 658.3

TERMO DE APROVAÇÃO

ARLETE LIMA DA CRUZ

TECNOLOGIA DE GESTÃO E PRÁTICAS DE TREINAMENTO: UM ESTUDO DA TECNOLOGIA EMPRESARIAL ODEBRECHT (TEO) NA BRASKEM.

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Estratégica, Universidade Salvador - UNIFACS, pela seguinte banca examinadora:

Jair Nascimento Santos - Orientador _____
Doutor em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais -UFMG -
Universidade Salvador - UNIFACS

Adriane Vieira _____
Doutora em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais -UFMG -
Fead - Minas

Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva _____
Doutora em Administração, Universidade Federal da Bahia - UFBA -
Universidade Salvador - UNIFACS

Salvador, 20 de dezembro de 2005.

Às figuras ímpares e excepcionais de minhas duas Mães, Amanda Lima da Cruz e Eunice Lima do Rosário, que me incentivam com seus exemplos de integridade e força a prosseguir sempre, apesar das dificuldades.

AGRADECIMENTOS

A Deus que em sua infinita bondade me acolhe.

A minha família, pela qual tenho um imenso orgulho, que com seu apoio, compreendeu minhas ausências nos momentos de confraternização tão necessários para nossa união, não deixando me faltar amor e alegria!

Aos meus amigos, tantos e tão maravilhosos, que sabiamente se recolheram para permitir o desenvolvimento do meu trabalho, mais que nunca me esqueceram!

Não há pesquisa sem orientação, sem orientadores, mais há orientadores que vão além desses limites e se transformam em pessoas muito especiais. Ao Professor Doutor Jair Nascimento Santos, mais que um orientador, um amigo, uma luz constante e perene a me guiar com paciência, sabedoria e extremada dedicação.

Aos bolsistas de iniciação científica do Núcleo de Estudos Organizacionais e Tecnologia de Gestão (NEOTEG) Marcelo Dultra, Uendel Cruz e Vanessa Souza, que me acompanharam nesta caminhada, partilhando suas idéias e conhecimentos.

A Danila Siena, Márcia Matos e Márcia Stradmann pelo carinho e atenção que sempre me trataram.

À Universidade Salvador (UNIFACS), que por meio da Coordenação deste Mestrado, e de seu Corpo Docente, zela cada vez mais, pela excelência acadêmica.

À Braskem e em especial aos entrevistados, que dispuseram de seu tempo, deixando suas atividades, para tão cordialmente nos atender.

RESUMO

As novas relações de trabalho decorrentes das constantes mudanças que vêm ocorrendo nas organizações trazem, em sua estrutura, o desenvolvimento tecnológico e a criação de modernas tecnologias que se relacionam na elaboração de produtos, serviços e na gestão com pessoas, neste contexto, a importância dada à área de treinamento e desenvolvimento (T&D) está relacionada com o modelo de gestão adotado nas organizações. Esta pesquisa teve como objetivo geral avaliar os impactos decorrentes de uma nova tecnologia de gestão, a Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO), sobre as práticas de treinamento numa empresa do ramo petroquímico, a Copene, que após processo de aquisição pelo Grupo Odebrecht tem seu modelo de gestão de Manutenção Total da Produtividade (TPM) modificado e se torna uma nova empresa: a Braskem. Identificar se as práticas na área de Recursos Humanos (RH) e em especial seu subsistema de T&D sofreram modificações em sua estrutura para atender as demandas da nova tecnologia nos levou a elaboração de questões de pesquisa a partir de três pressupostos relacionados às práticas de treinamento: a) quanto aos objetivos contendo questões referentes ao modelo de gestão utilizado, práticas de RH, estrutura e finalidade do treinamento no antigo modelo; b) quanto à implantação, indagando sobre as práticas atuais do treinamento após a disseminação do novo modelo de gestão e c) quanto à avaliação, buscando identificar os impactos causados pela implantação da nova tecnologia. O método de estudo de caso realizado por meio de entrevistas e observação direta da pesquisadora conduziu para uma análise dos impactos relacionados principalmente pelo treinamento focado nas necessidades individuais e organizacionais. Modificações ocorreram tendo como atores principais na disseminação do processo de implantação da nova tecnologia, empregados que atuam na área administrativa. Aos demais integrantes coube aceitar a nova forma de gestão, seja ela transmitida por meio de uma prática de treinamento formal, ou nas atividades cotidianas, pelo exemplo da liderança. Foram constatados impactos relevantes para as áreas de RH e T&D na empresa adquirida que passa a ter como foco principal as pessoas enquanto, a empresa anterior estava mais voltada para o negócio. Quando relacionadas aos integrantes, as modificações mais percebidas se referem à autonomia e a responsabilidade que cada empregado adquire sobre seu autodesenvolvimento e são entendidas como positivas. Consideramos que implantar nova tecnologia de gestão, novo modelo, requer uma participação efetiva de todos os integrantes da organização independente da área de atuação e do cargo que ocupam e que o subsistema de T&D pode ser um veículo importante para integração e disseminação deste processo.

Palavras chave: Treinamento; Educação; Organização; Tecnologia de Gestão.

ABSTRACT

The new work relations caused by constant changes in organizational environment bring in its structure, technological development and the creation of modern technologies which are related to products elaboration, services and people's management. In this context, the importance given to areas of training and development (T&D) is related to the model of the management. The aim of this research is to evaluate the impacts produced by a new technology of management, which is the "Tecnologia Empresarial Odebrecht" (TEO), applied on the training practices of a petrochemical company called Copene, which had its model of total management of productivity (TPM) modify and became a new company called Braskem, since its acquisition by the Odebrecht Group. To identify whether practices in human resources area (RH) and specially its subsystem of T&D had modification in its structure in order to attend the new technology demands, we were led to elaborate new research issues from three presumptions related to training practices: a) objectives which contain issues related to management model in use, human resources practices, structure and training purpose of the old model; b) implantation, asking about practices of updated training after the dissemination of the actual management model and c) assessment, aiming to identify the impact cause by the addition of the new technology. The study case method, using interviews and direct observation by the researcher, has conducted to an analysis of the impacts related specially by training focused on the individuals and organization needs. Modifications have occurred having as principal elements in the dissemination of the new technology process, employees of the administrative area. To the other integrant remain to accept the new way of management, whether being transmitted via formal training practices or in day-by-day activities such as, leadership. Relevant impacts were perceived on the Human Resources area and T&D on the acquired company, which started having as a principal focus the people, whilst the previous company was focus on business. When related to integrants, the more perceived modifications were referred to autonomy and responsibility that each employee acquires during the self-development and an understood as positive. We considered that the implantation of a new management technology requires an effective participation of all integrants of the organization independently of the actuation area and position they occupy. Subsystem of T&D can be an important vehicle to the integration and dissemination of that process.

Keywords: Training; Education; Organization; Management Technology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Melhoria da qualidade pelo treinamento	41
Figura 2: Fluxo e refluxo da comunicação na TEO	61
Figura 3: Macroestrutura Braskem	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições de treinamento	33
Quadro 2: Diferenciação dos conceitos a partir da intencionalidade	38
Quadro 3: Síntese dos propósitos da TEO	55
Quadro 4: Referências básicas para a liderança	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Correlação entre cargos e tempo na empresa.	72
Tabela 2: Correlação entre gênero e faixa etária	73
Tabela 3: Nível de escolaridade e relação com o cargo ocupado.	73

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 TECNOLOGIA DE GESTÃO	18
3 GESTÃO COM PESSOAS	25
3.1 Um enfoque evolutivo	25
3.2 TREINAMENTO	28
3.2.1 A evolução dos conceitos em treinamento	30
3.2.2 Uma correlação entre treinamento e educação	35
3.2.3 Práticas de treinamento	39
3.2.3.1 Levantamento de necessidades de treinamento	40
3.2.3.2 Implantação e execução	43
3.2.3.3 Avaliação	45
4 A TECNOLOGIA EMPRESARIAL ODEBRECHT (TEO)	48
4.1 Princípios fundamentais e critérios para a prática da TEO	49
4.2 Plano de ação, programa de ação e relato e relatório	52
4.3 Orientações para o sucesso	58
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS	68
5.1 O caso Braskem	68
5.2 Método	71
5.3 Instrumentos	71
5.4 A amostra	72
5.5 Coleta de dados	74
6. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	75
6.1 As entrevistas	75
6.1.1 Roteiro de entrevista tipo 1	75
6.1.2 Roteiro de entrevista tipo 2	75
6.2 Análise documental	94
6.2.1 Documento n. 1	94
6.2.2 Documento n. 2	97
6.2.3 Documento n. 3	98
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	99

REFERÊNCIAS

104

APÊNDICES

110

1 INTRODUÇÃO

As novas formas de organização e gestão revelam, em sua estrutura, como se relacionam, na elaboração de produtos, serviços e na gestão com pessoas, o desenvolvimento tecnológico e a criação de modernas tecnologias.

Deste modo, a evolução no campo das teorias das organizações também reflete o modo como se processa a mudança organizacional em seus diversos aspectos, segundo tal desenvolvimento tecnológico. É a partir desse pressuposto que Motta (1998), em seu estudo, apresenta perspectivas de análise segundo seus variados modelos conceituais de organização com suas respectivas formas e instrumentos de mudança. Como um modelo conceitual sempre é adotado para atender a um objetivo do processo de mudança e, portanto, precisa ser adequado a esse propósito, tais perspectivas se classificam conforme a ênfase do processo de mudança recaia sobre as esferas estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural ou política (MOTTA, 1998).

Assim, a empresa que incentiva a especialização por funções e a divisão tarefas, com o uso de tecnologia específica, como a racionalidade do processo produtivo, e se preocupa com fatores que agregam valor para o cliente, está adotando o modelo da perspectiva tecnológica. Neste modelo, o agente de mudança é, antes de tudo, um conhecedor de métodos de produção e de tecnologias alternativas. Como a tarefa desse agente é a de avaliar e de revisar os processos em suas novas e variadas formas, o treinamento também deve ser diferenciado, incentivando as habilidades individuais, e deve ser avaliado segundo os padrões de desempenho do empregado (MOTTA, 1998).

Este trabalho, cujo tema é a *Tecnologia de gestão e práticas de treinamento* e um estudo sobre a tecnologia empresarial Odebrecht (TEO) empregada na Braskem, é parte integrante de uma linha de pesquisa sobre a tecnologia empresarial Odebrecht (TEO), incluindo mais outros dois, realizados sob a mesma orientação, de maneira a constituir uma série de trabalhos, envolvendo três temas:

- a) *Tecnologia de gestão e práticas de treinamento*: um estudo da tecnologia empresarial Odebrecht (TEO) na Braskem;

- b) *Uma análise da comunicação empresarial num processo de aquisição e fusão de empresas*: estudo de caso;
- c) *Desempenho organizacional e competências profissionais*: um estudo da tecnologia empresarial Odebrecht (TEO) na Braskem.

Na pesquisa que fundamenta esta dissertação, buscamos investigar a importância do treinamento e desenvolvimento (T&D) dos empregados nas organizações como fonte inesgotável de recursos e de formação de agentes conhecedores e responsáveis pela implantação de novas tecnologias. O estudo não se refere apenas à técnica de produção: procura, também, enfatizar a tecnologia de gestão e sua implementação por meio do treinamento. Por isso, detalha conceitos históricos e situa o treinamento e o desenvolvimento como um subsistema da área de recursos humanos (RH), seguindo abordagens teóricas que englobam as fases do treinamento e sua utilização como instrumento imprescindível para implementação dos processos de mudança pelos quais passam as organizações.

Para tanto, foram analisadas as práticas de treinamento adotadas e os impactos desta nova tecnologia junto aos empregados da empresa Braskem, em sua Unidade de Insumos Básicos (UNIB).

Os conceitos de treinamento e educação são tratados e discutidos para maior compreensão sobre os termos e sua utilização, enfatizando a importância do treinamento e da sua correlação com a educação, considerando que qualquer atividade que venha melhorar os conhecimentos e habilidades poderá ser tratada nas organizações como programas de treinamento, desenvolvimento e educação – atualmente denominados pela sigla TD&E. Em seguida, são abordadas as etapas do treinamento desde a avaliação para sua implantação, o chamado levantamento de necessidades do treinamento (LNT), até a avaliação dos seus resultados, tanto para os indivíduos quanto para as organizações.

Mais especificamente, o estudo da implantação da tecnologia empresarial Odebrecht (TEO) como modelo de gestão da organização Braskem voltou-se para a coleta de elementos que pudessem responder ao seguinte problema: **como os impactos de uma nova tecnologia de gestão atuam sobre as práticas de treinamento de uma empresa recém-adquirida?**

Para orientar o processo de realização do estudo, e entendida a TEO como uma tecnologia de gestão, elaboramos as questões de pesquisa a partir de três pressupostos relacionados às práticas de treinamento:

- a) Quanto aos objetivos:
 - Qual o modelo de gestão utilizado antes da implantação da TEO?
 - Quais práticas de recursos humanos eram aplicadas?

- Como estava estruturado o treinamento antes da TEO?
 - Quais eram os objetivos do treinamento?
- b) Quanto à implantação:
- Foi utilizada alguma prática de treinamento no processo de implantação da TEO?
 - Considerando a TEO o veículo que deve influenciar o “modo de pensar e agir” de todos os integrantes da Organização Odebrecht, como estão as práticas de treinamento após a implantação da TEO?
- c) Quanto à avaliação:
- Quais os impactos sobre as práticas de Recursos Humanos foram percebidos na organização após a implantação da TEO?
 - Quais os impactos da TEO nas práticas de treinamento?
 - Como o treinamento é avaliado pelos participantes?

A resposta a estas questões visava a atender ao **objetivo geral da pesquisa**, o de **avaliar os impactos decorrentes de uma nova tecnologia de gestão sobre as práticas de treinamento**.

Em decorrência desse objetivo geral, foram definidos alguns **objetivos específicos**:

- a) identificar, no modelo de gestão, as práticas de recursos humanos e as práticas de treinamento utilizadas antes da implantação da TEO;
- b) identificar, no modelo de gestão, as práticas de recursos humanos e as práticas de treinamento utilizadas após a implantação da TEO;
- c) analisar a estrutura da administração de recursos humanos na Braskem, sob os princípios da TEO;
- d) analisar a estrutura do treinamento após a implantação da TEO;
- e) avaliar a abrangência dos programas de treinamento decorrentes da TEO;
- f) avaliar os resultados do treinamento após a implantação da TEO na Braskem.

De modo a tornar essa dissertação compreensível, a sua organização encontra-se da seguinte forma:

Na seção 2, referente à tecnologia de gestão, discutimos como a implantação de novas tecnologias voltadas para a produção ou para a gestão trazem modelos e terminologias que

fazem parte da atual tendência de novas práticas gerenciais. Para um maior entendimento desses conceitos e suas implicações para as organizações, fizemos uma abordagem sobre tecnologia de gestão, sua evolução, conceitos e modelos.

A seção 3 trata da gestão com pessoas e a importância da área da administração de recursos humanos (ADRH) para as organizações, enfatizando um dos subsistemas na área de gestão com pessoas: o treinamento e desenvolvimento (T&D), inicialmente abordando a evolução dos conceitos de treinamento e de sua correlação com a educação. Apresentamos também as práticas de treinamento utilizadas nas organizações desde o levantamento de necessidades de treinamento (LNT) até o momento de sua avaliação.

A seção 4 foi dedicada ao estudo da TEO, prática empresarial adotada na organização Odebrecht, composta de princípios, conceitos e critérios que devem ser seguidos por todos aqueles que a integram. Iniciamos com a análise das obras editadas por seu idealizador, Norberto Odebrecht, composta por três volumes e outras publicações que incluem a "educação pelo trabalho", defendida pelo mesmo autor.

Os aspectos metodológicos constituem o centro da seção 5 que se inicia com a análise da organização Braskem, em sua Unidade de Insumos Básicos (UNIB), antiga Copene, trazendo a definição do negócio, sua estrutura e funcionamento. O estudo de caso realizado possibilitou uma visão mais ampla da empresa adquirida e do processo de implantação de uma nova tecnologia de gestão. Em seguida, descrevemos o perfil da amostra e os procedimentos de coleta de dados.

Na seção 6, trabalhamos o tratamento e análise dos dados, bem como os relatos apresentados, aos quais se acrescentaram alguns documentos que nos possibilitaram responder algumas das questões de pesquisa. Estão destacadas as respostas que mais contribuíram para atender aos nossos objetivos, tanto o objetivo geral como os específicos.

Na seção 7, trazemos nossas considerações finais sobre os impactos de uma nova tecnologia de gestão que se refletiram nas práticas de RH e em seu subsistema de T&D.

Por considerarmos que, sendo um trabalho que envolve várias mãos – as da autora, as do orientador e as dos autores consultados para a construção do referencial teórico –, resolvemos utilizar durante todo o texto os verbos na primeira pessoa do plural. Consideramos também que, no campo das ciências sociais, o uso dos verbos no modo impessoal gera uma pretensa neutralidade que, na realidade se revela falsa, visto que a clareza da exposição e do uso metodológico se apresentam como mais valiosos nessas contribuições para o conhecimento.

2 TECNOLOGIA DE GESTÃO

Atender as constantes mudanças no mundo do trabalho e na sociedade exige novas técnicas e modelos que atuem em função do processo de evolução e do desenvolvimento tecnológico. A tecnologia responsável por muitas dessas mudanças, incluindo os modelos de gestão, vincula-se a aspectos técnico- científicos da melhoria dos meios de produção e do avanço e aprimoramento da técnica e do “saber fazer”.

De origem grega, a palavra *teck-nologia* significa ‘tratamento ou descrição sistemática de uma ou mais *tknai* (‘artes práticas, ofícios’)’ (CORRÊA, 1997, p. 254).

A evolução histórica da tecnologia está relacionada, segundo Castells (1999), a duas revoluções industriais: a primeira, no século XVIII, com o surgimento da máquina a vapor e, conseqüentemente, a substituição das ferramentas pelas máquinas; a segunda destaca-se pelo desenvolvimento da eletricidade, do motor de combustão interna, de produtos químicos e pelo início das tecnologias de comunicação, como a difusão do telégrafo e a invenção do telefone. Para Oliveira (2000), a tecnologia está relacionada à evolução e a mudanças e provém de uma inovação ou invenção científica, caracterizando-se como um conjunto de conhecimentos, informações e habilidades provenientes dessas transformações.

Na definição de Corrêa (1997), tecnologia é um conjunto de conhecimentos e informações organizados, provenientes de fontes diversas como descobertas científicas e invenções, obtidos através de diferentes métodos e utilizados na produção de bens e serviços.

Neste contexto, o sentido genérico dado ao termo tecnologia, com o significado de ‘melhoramento racional das artes (técnicas)’, utilizado por filósofos como Francis Bacon e René Descartes no século XVIII, continua atual, evoluindo em suas formas, pois a técnica e o avanço tecnológico envolvem aspectos técnico- científicos nos mais variados setores da sociedade e, em especial, nas organizações, quando se reportam aos meios de produção, máquinas, equipamentos e recursos (CORRÊA, 1997).

De acordo com Corrêa (1997), o uso de tecnologias traz conseqüências sobre a organização do trabalho e a organização geral da empresa, sobre a estrutura profissional e sobre o emprego, quando se trata de tecnologia de processos produtivos, tecnologia da informação, tecnologia de transportes e outros.

Para Ferreira e outros (2002), tecnologia é um dos aspectos que configuram a atividade empresarial de uma organização. A palavra tanto pode referir-se aos sistemas operacionais adotados, a equipamentos, à engenharia do processo e do produto, ao desenvolvimento de pesquisa e a métodos de trabalho quanto à gestão.

A tecnologia pode assim ser entendida como tecnologia de produto, quando se refere ao produto, à mercadoria ou à tecnologia de processo. A tecnologia de processo abrange o uso de técnicas que interferem na execução da tarefa e na organização do trabalho, estando relacionada tanto ao processo de produção como às técnicas gerenciais de racionalização do trabalho (CORRÊA, 1997).

Aumentar a eficiência da atividade humana sob os mais variados aspectos, incluindo a produção é, segundo Oliveira (2000), o principal objetivo da tecnologia. Na sua definição, a tecnologia envolve um conjunto organizado e sistematizado de diferentes conhecimentos científicos, empíricos e até intuitivos, voltados para um processo de aplicação na produção e na comercialização de bens e serviços.

No entendimento de Castells (1999), com a introdução de novas formas de divisão técnica e social do trabalho com o amadurecimento da revolução da tecnologia da informação, na década de 1990, o processo de trabalho foi transformado.

Oliveira (2000) também destaca o papel da inovação tecnológica sobre a geração do produto, o desenvolvimento econômico, a divisão crescente do trabalho e a especialização de funções. A idéia de racionalização do trabalho e das tarefas não é nova e tem sua origem relacionada às teorias clássica e científica e com os estudos desenvolvidos por Frederick Taylor (1990) e Henri Fayol (1990).

Taylor (1990) enfatizava a utilização de métodos científicos na administração para resolver problemas relacionados à tarefa. Fayol (1990) tratava das funções gerenciais do planejamento, comando, coordenação e controle das tarefas para o funcionamento da empresa.

Neste contexto, percebe-se a relação intrínseca entre a tecnologia e a dimensão social do trabalho e do trabalhador, entre a tecnologia e a produtividade atrelada à inovação tecnológica e ao desenvolvimento e o surgimento de organizações voltadas não só para o produto, mas,

principalmente, para a tecnologia dos processos produtivos. Para Castells (1999), a tecnologia organizacional e a de gerenciamento são os principais fatores que induzem a produtividade. De modo geral, os conceitos de tecnologia envolvem a técnica e o saber fazer aplicados ao processo, ao produto ou ao serviço.

Para o uso de novas tecnologias ou implantação de tecnologia de gestão, as organizações buscam formas coerentes de administração. Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004), a tecnologia, além de criar novas funções, vai exigir não apenas novas formas de recrutar, selecionar e remunerar, mas também uma gestão de pessoas diferente da tradicional administração de departamento de pessoal limitada às atividades burocráticas de admissão e demissão dos empregados.

A gestão dos recursos envolvidos no processo produtivo e a gestão das pessoas que conduzem, modificam e criam novas técnicas ao longo deste processo demandam uma análise atualizada e um entendimento mais amplo do conceito de gestão. O termo *gestão* vem do latim, *gestione*, *gerere*, que significa 'conduzir', 'dirigir' ou 'governar' (CUNHA, 1982).

Segundo Aktouf (1996), dispor, gerar e administrar são, ao mesmo tempo, 'arranjar', 'modificar', 'conduzir' e, desse modo, ele acredita que não existe uma razão para os diferentes sentidos atribuídos aos termos *gestão*, *administração* ou ainda *gestor*, *administrador*. *Gerir*, para Aktouf (1996), é 'fazer fazer', “é assegurar que as coisas sejam feitas”.

Administrar ou gerir são atos interligados que conduzem ao processo administrativo através do qual se busca o planejamento, a organização dos processos e recursos da empresa, referindo-se, segundo Ansoff (1997), ao processo ativo de determinação e orientação do caminho a ser seguido por uma empresa para a realização de seus objetivos. Para Ansoff (1997), a administração de uma empresa é um conjunto de análises, decisões, comunicação, liderança, motivação, avaliação, controle, entre outras atividades próprias da administração.

Assim definidos, os termos *tecnologia* e *gestão* são utilizados de modo a compor um único e abrangente conceito adotado nas mais diversas organizações.

Tecnologia de gestão compreende um conjunto conhecimentos, informações, técnicas e estratégias utilizadas pelos gestores, tendo por objetivo controlar o processo de produção e do trabalho podendo ser incorporada a mercadorias (tecnologia de produto) e / ou fazer parte de um processo (tecnologia do processo) (CORRÊA, 1997).

Acompanhar a evolução tecnológica, adquirir domínio sobre as novas técnicas, o “saber-fazer” ou “assegurar que as coisas sejam feitas” requerem das organizações pessoas capacitadas.

Entretanto, para exercer as novas funções (gerente de banco de dados, projetista de páginas na

internet, por exemplo), faltam profissionais bem treinados, pois, como afirmam Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) faltam cursos acadêmicos específicos. As organizações e a gestão com pessoas devem estar preparadas para investir e capacitar seus empregados para ocupar esses novos postos de trabalho.

Mota (1998) enfatiza que a evolução tecnológica pressupõe o uso do saber nos diversos níveis da empresa. Fatores como educação, conhecimento e habilidade em manter-se informado implicam no progresso da organização.

A relação educação-tecnologia também é enfatizada por Oliveira (2000), quando destaca a importância da formação adequada do indivíduo para viver nesta “era tecnológica”. Segundo Oliveira (2000), ao longo da história, as repercussões causadas pela tecnologia nas relações sociais trazem a necessidade de uma nova visão do mundo por parte do indivíduo em termos de formação.

Oliveira (2000), como Castells (1999), destaca as revoluções industriais como fator precursor da inovação tecnológica, dividindo esse período em três fases:

- a) a da primeira revolução industrial, que começou na Inglaterra no fim do século XVIII e teve como marco a máquina a vapor, a indústria do aço e o surgimento das ferrovias, marca o início da modificação da vida do trabalhador pela máquina;
- b) a da segunda revolução industrial, no final do século XIX, caracterizada pelo aparecimento do aço, da energia elétrica, do petróleo e da indústria química, na qual as relações de trabalho são marcadas pela administração fordista e, do ponto de vista pedagógico (Oliveira, 2000), é o momento do surgimento e fortalecimento de uma área da educação – a da orientação vocacional / profissional dos indivíduos em sua escolha profissional;
- c) a da terceira revolução industrial, que se refere às transformações que têm ocorrido nos últimos trinta anos no mercado de bens, serviço, consumo e no modo de organização dos trabalhadores (OLIVEIRA, 2000).

Essa evolução, segundo Oliveira (2000), vai formando uma cultura em que a tecnologia se torna imprescindível e se faz presente no mundo do trabalho e na vida do trabalhador. O autor traz uma reflexão sobre os tipos de formação e educação que podem ser desenvolvidos para atender às mudanças trazidas pelo avanço tecnológico. Para as novas tecnologias, Oliveira (2000) enfatiza que não cabe realizar tarefas para um treinamento ou especialização. Torna-se necessário

proporcionar ao indivíduo condições para gerir e gerar as novas demandas.

Dessa forma, o conjunto de conhecimentos, informações e habilidades que compõem a definição de tecnologia, pressupõe que os indivíduos apliquem esses conhecimentos e informações para a geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento e comunicação da informação, em um ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e o seu uso (CASTELLS, 1999).

A automação de tarefas, o “aprender usando” e “aprender fazendo” definidos por Castells (1999, p. 69) destaca que a “mente humana é uma força direta de produção e não apenas um elemento decisivo no sistema produtivo”.

Assim, computadores, sistemas de comunicação, decodificação e programação genética são todos amplificadores e extensões da mente humana. O que pensamos e como pensamos é expresso em bens, serviços, produção material e intelectual, sejam alimentos, moradia, sistemas de transporte e comunicação, mísseis, saúde, educação ou imagens (CASTELLS, 1999, p.69).

As novas invenções, as revoluções tecnológicas impulsionam não só o progresso técnico: um novo trabalhador irá surgir e terá que se adaptar para conviver com as novas tecnologias. Então, a educação deve preparar esse trabalhador. Oliveira (2000) afirma existir um caráter educacional na tecnologia, assim como um caráter social.

Trabalhar esses dois pólos é o compromisso de uma educação de qualidade que tem na tecnologia a base de tanto saber-fazer, como de um fazer-saber para quê. Tanto a construção do conhecimento para gerar a tecnologia como a produção e a avaliação da tecnologia são tarefas que necessitam da educação como fundamentação e princípio para o alcance de seus objetivos (OLIVEIRA, 2000, p.197).

Assim, para a implantação de novas tecnologias organizacionais, é preciso desenvolver, segundo Melo (1999), uma tecnologia gerencial mais avançada para a gestão das pessoas e para o desenvolvimento da competência profissional, tecnologia gerencial esta que seja adequada para acompanhar as mudanças ocorridas nos conceitos e concepções da atuação da administração de recursos humanos.

Melo (1999), Passos e outros (2002) e Faria (2004) classificam a tecnologia de gestão em diferentes categorias. Melo (1999), em sua pesquisa, entrevista profissionais de recursos humanos para os quais os novos modelos de tecnologias organizacionais incluem terminologias e modelos também observados por Passos e outros (2002), que relacionam os tipos de tecnologias de acordo a demanda de cada organização. Faria (2004) afirma que as novas tecnologias informacionais de base microeletrônica exigem a adoção de novas tecnologias de gestão, de novos modelos gerenciais. Em geral são tecnologias inspiradas em modelos aplicados e bem sucedidos, como

evidencia Melo (1999, p.160):

- a) qualidade total;
- b) *downsizing*;
- c) terceirização;
- d) reengenharia;
- e) planos de desenvolvimento gerencial;
- f) planejamento estratégico;
- g) informatização / logística;
- h) grupos de empreendimento;
- i) grupos de trabalho multifuncional;
- j) gestão participativa.

Segundo Passos e outros (2002, p. 37), além da qualidade total e da reengenharia, as tecnologias de gestão incluem:

- a) controle estatístico de processos;
- b) certificação ISO 9000 e ISO 14000;
- c) grupos semi-autônomos;
- d) células de produção;
- f) fornecimento *just-in-time*;
- g) métodos de melhoria *Kaizen/Kaiban*;
- h) engenharia simultânea;
- i) *benchmarking* de melhores práticas;
- j) custeio ABC;
- k) gestão da informação;
- l) gestão de projetos; controle estatístico “Seis Sigma”;
- m) método “5S”;
- n) programação de produção;
- o) sistemas de informação;
- p) comunicação interempresarial;
- q) parcerias cliente-fornecedor;
- r) gestão ambiental;
- s) normalização de procedimentos.

São modelos e terminologias que fazem parte das atuais tendências de novas práticas gerenciais e que requerem pessoas mais qualificadas, treinamento adequado e alinhado às políticas de gestão de pessoas. Caberá a área de RH uma função mais atuante na gestão das pessoas e na manutenção das atividades do trabalhador, principal responsável por implantar e fazer funcionar essas tecnologias.

Assim como Faria (2004), Carvalho Neto (1996) enfatiza que a implantação de novas tecnologias pode trazer resultados tanto positivos quanto negativos para os trabalhadores. Por um lado, elimina postos de trabalho; por outro, cria novos postos. Se por um lado desqualifica a força de trabalho, por outro a qualifica e/ou a superqualifica. Para o autor, “os impactos referentes à implantação destas inovações residem no fato de a tecnologia, por si só, ser um instrumento relativamente neutro; depende da maneira como os homens se servem dele” (CARVALHO NETO, 1996, p. 88).

Um novo perfil de trabalhador, novas funções, novas e antigas formas de gerir e administrar as pessoas nas organizações, bem como, a busca por produzir melhorias no desempenho das tarefas e na adequação ao cargo por meio do T&D são tratados na seção destinada ao estudo da história e da evolução da administração de recursos humanos (ADRH) e da gestão com pessoas em que se insere o T&D.

3 GESTÃO COM PESSOAS

As pessoas são o ativo mais importante das organizações porque, além de fazerem parte da sua vida produtiva, elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica (KIM, 1996; DAVEL; VERGARA, 2001). Na verdade, as organizações dependem, em maior ou menor grau, do desempenho humano para o seu sucesso. Para assegurar a boa qualidade do desempenho, desenvolvem e organizam uma forma de atuação sobre o comportamento, que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas (FISCHER, 2002).

Com as rápidas mudanças sentidas pelo processo de globalização, as empresas buscam novas estruturas e também um novo tipo de trabalhador. Essas mudanças, segundo Nogueira e outros (1999), impuseram modificações também na gestão de recursos humanos, sendo que “o uso do potencial humano” é destacado por Nogueira e outros (1999) como “ativador do processo” do trabalho nas organizações.

Do tradicional departamento de pessoal da década de 1950, passando pela divisão de relações industriais na década de 1960, à recente área de recursos humanos, as mudanças ocorridas indicam uma fase de transição para um modelo de gestão de pessoas que, segundo Fischer (2002), é determinado por fatores internos e externos à organização.

Desse modo, a área de recursos humanos (RH) passa de uma atuação predominantemente operacional para modelos mais orgânicos de gestão de pessoas e, segundo Ulrich (2001), essa transição, a partir dos papéis que devem ser desempenhados pelos profissionais da área, vai do operacional ao estratégico, do administrativo para o consultivo, do reativo para o preventivo, entre outros. Nesse contexto de transição, os autores enfatizam que as mudanças ocorridas nas organizações e a forma de gerir as pessoas continuam passando por profundas transformações e se reflete também no modelo de gestão de pessoas adotado (GIL, 2001; ULRICH, 2001; DUTRA, 2002; VASCONCELOS e outros, 2004).

3.1 Um enfoque evolutivo

As atividades da área de RH, antes limitadas ao controle de horas trabalhadas, à elaboração de folha de pagamento, aos processos de admissão e demissão de empregados, foram abordadas por Taylor (1990), que já se preocupava com a maximização da eficiência na produção e por Fayol (1990), que tratou da divisão clássica das funções do administrador: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar, originando-se, a partir daí, novos conceitos da administração científica, cujo período remonta à origem da função do “chefe de pessoal” (CARVALHO, 1994). As pessoas ficam assim reduzidas a um cargo ou posição, tanto na estrutura organizacional como no processo produtivo (DUTRA, 2002).

O modelo do “departamento pessoal” surgiu nos Estados Unidos em decorrência do grande número de candidatos a empregos e da necessidade de se fazer um “processo seletivo” entre eles. Naquele momento, segundo a análise de Fischer (2002), os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção.

A administração de recursos humanos (ADRH) surgiu na década de 70, como campo teórico e prático, tendo por fundamento as tradições da psicologia industrial, as teorias organizacionais, abordagem sociotécnica e a dinâmica de grupo (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 33). Com base nesses fundamentos, a ADRH busca “encontrar formas de administrar o capital humano nas empresas”, visando à maximização dos lucros e alinhando o potencial dos empregados aos objetivos empresariais.

Por ADRH entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho. Sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos, atestam Milkovich e Boudreau (2000). A gestão de pessoas torna-se uma atividade imprescindível para as organizações e é uma preocupação constante para seus administradores.

Para Milkovich e Boudreau (2000), a administração na área de recursos humanos partiu de uma função meramente tecnicista até a fase atual, cujo perfil, buscando atender às “mudanças no cenário mundial e nas empresas, tornou-se estratégico e competitivo, parceiro do negócio e agente de mudanças” (MILKOVICH;BOUDREAU, 2000).

A gestão de pessoas, no entendimento de Gil (2001), constitui uma evolução das áreas anteriormente designadas como “administração de pessoal”. Ele trata dessa evolução analisando os movimentos das escolas da administração científica e das relações humanas, como os demais estudiosos da área. Conforme foi definido por Gil (2001), “gestão de pessoas

é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

O que se percebe é uma evolução sistemática das diversas funções atribuídas a área de RH, a partir do desenvolvimento das atividades exercidas pelos empregados. Surgem novos modelos de empresa que necessitam de um novo trabalhador, pois a relação entre eles pressupõe um novo processo de gestão de pessoas.

Segundo Fischer (2002), a gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, devendo para isso se estruturar, definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão.

A relação entre as expectativas da organização atreladas às expectativas das pessoas e suas necessidades compõe a definição apresentada por Dutra (2002) para quem a gestão de pessoas “é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Dutra (2002), como Fischer (2002), defendem a necessidade de um modelo de gestão de pessoas que possa atender tanto às necessidades e aos objetivos das organizações quanto aos dos indivíduos.

Objetivos definidos, planejamento estratégico e competitividade do negócio são conceitos adotados pelas empresas e requerem uma adequação a seu modelo de gestão.

O caráter estratégico na gestão de RH, na abordagem sugerida por Fischer (2002), vincula a gestão de pessoas às estratégias da organização. Os processos de gestão de recursos humanos seriam derivados das estratégias corporativas da empresa, permitindo maior integração dos objetivos de longo prazo da organização com as políticas de RH.

Fischer (2002) retoma os conceitos de “vantagem competitiva” e “cadeia de valor” descritos por Porter (1989) para relacionar a gestão de recursos humanos à competitividade. Embora Porter (1999) admita que, para a conquista da vantagem competitiva, a empresa necessite desempenhar suas atividades de modo diferente e com custo diferenciado, por meio de atividades que empregam insumos adquiridos, recursos humanos e uma combinação de tecnologias, não demonstra, segundo Fischer (2002), preocupação em estabelecer vínculos entre o comportamento humano no trabalho e obtenção de vantagens competitivas. Ainda assim, a partir desses conceitos, torna-se difícil tratar de gestão de RH sem fazer referência à questão da competitividade e da agregação de valor para o negócio e para os clientes (FISCHER, 2002).

Através do destaque conferido “às pessoas” e não tão somente “aos recursos”, Fischer (2002) ressalta a importância do papel do homem no trabalho e afirma que uma relação

humana pode no máximo ser “orientada”, enfatizando que as expressões “gestão de pessoas” e “administração de recursos humanos” não abrangem o real significado das características especificamente humanas, como o saber, a intuição e a criatividade.

As pessoas são responsáveis por seu desenvolvimento e por sua carreira e, como afirma Dutra (2002), são responsáveis pela “construção de si próprias e de sua relação com o trabalho”. Por sua vez, ainda segundo Dutra (2002), cabe às empresas criarem o espaço, estimulando esse desenvolvimento, em contínua interação com as pessoas para, desta maneira, alavancar sua competitividade.

Neste novo ambiente organizacional, o modelo de gestão de pessoas utilizado é composto de atividades variadas, compreendendo desde recrutamento ou captação e contratação de pessoal, passando por descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, planejamento de cargos, remuneração e benefícios até avaliação de desempenho.

Dentre as atribuições da gestão de pessoas, as atividades de treinamento destacadas por Gil (2001), Dutra (2002), Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) e Bolander, Snell e Sherman (2003) têm-se tornado vitais para as organizações e são importantes para que os empregados possam adquirir novas habilidades que favoreçam suas atividades e sua carreira.

Para Menezes e Abbad (2003), programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) são considerados essenciais, pois são eficazes instrumentos de aprendizagem das novas habilidades exigidas para obter a mudança de comportamento e alcançar o desempenho desejado pelas organizações.

Se as pessoas são as geradoras de conhecimentos e inovações, como afirmam Rocha Pinto e outros (2004), o treinamento uma atividade-meio para o alcance dos objetivos organizacionais será também responsável por estimular nas pessoas o interesse pela aquisição de novos saberes.

Como a gestão de pessoas, o treinamento, em suas variadas definições e objetivos, passou por um processo evolutivo que se iniciou com a fase mecanicista até a concepção atual, e sua prática se revelou responsável pela melhoria dos indicadores de gestão, pelo alto desempenho, por habilidades polivalentes, pela alta produtividade e pelo diferencial competitivo.

3. 2 Treinamento

O conhecimento adquirido pelo aprendizado formal no ambiente de trabalho ou fora dele, com vistas ao aprimoramento profissional, não é novo. O processo de aprendizagem surge no período da pré-revolução industrial, quando os mestres transferiam aos seus aprendizes seus conhecimentos do ofício, decorrentes de longos anos de prática na profissão.

Tradicionalmente, o treinamento é conceituado como o aprendizado de novas experiências, sendo que o termo *treinar* se origina do latim *trahere*, significando trazer ou levar alguém a fazer algo (CARVALHO, 1994). O autor define *treinar* como a utilização de métodos mais ou menos sistemáticos de levar alguém a ser capaz de fazer algo que ele nunca fez antes, e fazê-lo sem a assistência de quem ensina. No caso das empresas, o termo passou a designar o processo de preparar pessoas para executar as tarefas exigidas por um posto de trabalho, buscando atender à divisão do trabalho em pequenas tarefas, como preconizava Adam Smith por volta de 1790, ou à maximização da eficiência, como já tratava Taylor em 1906 (CARVALHO, 1994).

De Taylor até os anos de 1940, a preocupação era com a produtividade: todos os conceitos inerentes a esse princípio eram os que comandavam as ações. Nessa época, a relação com os empregados e a “gestão de pessoal” era a de desenvolver formas de produzir mais pelo menor custo e menor índice de perdas no processo de produção, o que não significa que isso tenha mudado nos dias atuais. As falhas humanas eram eliminadas através do treinamento para a tarefa e, muitas vezes, adotando o método da observação. O treinamento era considerado pelo aspecto mecânico do trabalho. Entretanto, no início da década de 40, as empresas já se preocupavam em proporcionar treinamentos com desenvolvimento de programas destinados a chefes e supervisores com ênfase em temas de liderança (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

A partir da década de 60, o treinamento passou a ser visto como um dos sistemas básicos para atender aos objetivos das organizações e às atividades que fossem direcionadas ao desenvolvimento de indivíduos ou grupos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes. Em meados da década de 60, até fins da década de 70, a atividade de treinamento e desenvolvimento de pessoal nas organizações teve grande destaque, pois grupos eram divididos em categorias: operários, supervisores, pessoal administrativo, gerência e diretoria. Então, os orçamentos definidos para essas atividades eram generosos e os programas tinham formatos de grande *status*, dependendo do grupo a ser treinado. Alguns programas de treinamento eram disputados por participantes, pois significavam possível ascensão profissional na organização (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Entre 1984 e 1985, há uma retomada do crescimento econômico no Brasil, onde algumas empresas, especialmente aquelas do ramo automobilístico, buscam novas formas de organização do trabalho, marcadas pelas experiências das técnicas das empresas japonesas, utilizando, por exemplo, os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) como ferramenta do controle de qualidade e da produção (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Com a abertura econômica promovida pelo governo Collor e a crise que se instalou no início dos anos 1990, as empresas percebem a necessidade de melhorar suas estratégias para concorrerem com o mercado internacional. É nesse ambiente instável que surgem importantes modificações para o setor de recursos humanos, com a necessidade de aumentar a produtividade e também a qualidade, não só nos processos, equipamentos e em tecnologia, mas principalmente na capacitação de pessoas para enfrentarem juntos, empresas e empregados, os novos desafios na área de gestão (GIL, 2001).

Essa revolução no ambiente de trabalho (abertura de mercado, concorrência internacional, inovações tecnológicas) fez com que os empregadores buscassem profissionais que resolvessem problemas, que tivessem habilidades na prestação de serviços aos clientes, que fossem criativos e analíticos, que pudessem efetivamente usar novas e avançadas tecnologias e habilidades, além de estarem aptos para liderar e adaptarem-se às mudanças (GIL, 2001).

Entendemos que esse novo tipo de trabalhador requer formação para um perfil adequado as suas funções e aos objetivos organizacionais. Sendo que essa formação poderá ser construída pela própria empresa, por meio do treinamento.

3.2.1 A evolução dos conceitos em treinamento

A abordagem que se segue foi elaborada seguindo uma cronologia, com o objetivo de traçar a evolução do conceito de treinamento tratado por diversos autores, em diferentes épocas.

Magalhães e Borges-Andrade (2001) enumeraram algumas definições para o conceito em ordem cronológica:

- a) partindo de 1952, com Waite, para quem o treinamento representa “um nivelamento intelectual pela educação, para adequado desempenho no cargo”;
- b) em 1956, Yoder define o treinamento como “um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos particulares”;

- c) em 1984, Wexley define o treinamento como “esforço planejado de uma organização para facilitar a aprendizagem de seus integrantes”;

Percebemos que nessa primeira evolução do conceito há uma referência constante e destacada à força de trabalho. O próprio Borges-Andrade (1986) define que o treinamento é um aparato tecnológico que envolve um conjunto composto de princípios e prescrições de partes que se coordenam, funcionando como estrutura organizada para oferecer soluções alternativas eficazes para problemas práticos.

Uma visão diferenciada e mais crítica do treinamento, seus objetivos e conceitos é tratada por Roux (1983) que, em sua definição, afirma que o treinamento “visa basicamente alterar o comportamento das pessoas, de uma situação de menor rendimento profissional para uma de maior eficácia”. Vincula ao treinamento a idéia de adestramento, limitando seu mecanismo à aquisição e transformação de conhecimentos, “através da repetição, em atos motores e hábitos mentais”. A necessidade de manipulação do comportamento humano e, mais especificamente, a “mudança de comportamento” é, segundo o autor, o objetivo básico do treinamento. Para Roux (1983), o desempenho adequado à função depende do mesmo condicionamento operante analisado por Skinner, pois tem algo a ver com a manipulação do comportamento dentro das organizações. A prática dos princípios de “oferecer o queijo ao rato no final do labirinto, e sua aprendizagem se acelerará”, “gratificar os homens e direcionar seu comportamento será apenas uma questão de variar os estímulos” é, segundo Roux (1983), “a manipulação massiva de que o treinamento tem necessidade”.

Mudanças no comportamento são discutidas também por Toledo e Milioni (1986), que descrevem o treinamento de modo mais abrangente, trazendo conceitos associados a várias atividades como treinamento operacional, treinamento permanente, treinamento na empresa, cuja ação é a transformação e capacitação de mão de obra, desenvolvida pela própria organização. Para esses autores, a moderna concepção de treinamento procura afetar e influenciar o comportamento do treinando e, mais especificamente, o treinamento é tratado como uma atividade que busca:

- a) ambientar novos empregados;
- b) instruir o pessoal nos conhecimentos específicos de um trabalho, assim como desenvolver comportamentos necessários para o seu bom desempenho;
- c) providenciar condições propícias para o autodesenvolvimento contínuo do pessoal (TOLEDO; MILIONI, 1986).

Padrões de comportamento previamente planejados são discutidos por Menezes e Abbad (2003), que relacionam seguintes definições para o conceito:

- a) a de Latham que, em 1988, definia o treinamento como “desenvolvimento sistemático de padrões comportamentais de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários ao desempenho adequado de uma tarefa ou trabalho”;
- b) a de Goldstein e Gilliam que, em 1990, afirmaram ser o treinamento um “modelo de tecnologia instrucional composto por avaliação de necessidades, experiências de aprendizagem precisamente controladas e planejadas para alcançar objetivos instrucionais”.

Milkovich e Boudreau (2000) definem treinamento como “processo sistemático para promover 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”. Segundo esses autores, a importância do treinamento está relacionada ao desempenho do cargo ou função.

Marras (2000) entende o treinamento como um processo de assimilação cultural de curto prazo, com o objetivo de transmitir ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefa ou a sua otimização no trabalho.

Essas definições apresentam semelhanças quando são relacionadas à aquisição de habilidades, à execução das tarefas e à adequação ao cargo, sendo enfatizados também pela norma brasileira (NBR)10015/2001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), equivalente à da *International Organization for Standardization* (ISO10015), válida a partir de 30 de maio de 2001, que define o treinamento como processo para desenvolver e prover conhecimento, habilidades e comportamentos para atender requisitos. Esses requisitos estão relacionados à aplicação do conhecimento, habilidades e comportamento ao desempenho de tarefas pertinentes a um cargo, definidos pela *ISO 10015* (2001) como competência. O objetivo do treinamento, segundo esta norma, está em reduzir as lacunas entre as competências requeridas e as existentes

Gil (2001) também discute a adequação de cada pessoa ao cargo, “com vista no alcance de objetivos da organização”, e define o treinamento como um processo educacional de curto-prazo que envolve todas as ações que visam deliberadamente a ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa.

No Quadro 1, relacionamos as definições dentro de uma ordem cronológica :

Quadro 1
Definições de treinamento

Autor (es)	Ano	Conceitos	Categorias
WAITE, 1952 apud MAGALHÃES; BORGES-ANDRADE, 2001, p. 2.	1952	Nivelamento intelectual através da educação, para adequação ao cargo.	Educação para adequação ao cargo.
YODER, 1956 apud MAGALHÃES; BORGES-ANDRADE, 2001, p.2.	1956	Meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos particulares.	Desenvolver força de trabalho para adequação ao cargo.
MCGHEE; TAHYER, 1961 apud MAGALHÃES; BORGES-ANDRADE, 2001, p. 2.	1961	Atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, à assimilação de novas atitudes administrativas e à evolução do comportamento em função de problemas sociais complexos.	Conhecimento, habilidade e atitude (CHA) e mudança de comportamento.
HAMBLIN, 1978, p.15.	1978	Abrange qualquer tipo de experiência destinada a facilitar um ensino que será útil no desempenho de um cargo.	Ensino para desempenho do cargo.
ROUX, 1983, p. 5.	1983	Treinamento visa basicamente a alterar o comportamento das pessoas, de uma situação de menor rendimento profissional para uma de maior eficácia.	Mudança de comportamento.
WEXLEY, 1984, apud MAGALHÃES; BORGES-ANDRADE, 2001, p. 2.	1984	Esforço planejado de uma organização para facilitar a aprendizagem de seus integrantes.	Aprendizagem
TOLEDO; MILIONI, 1986, p.88.	1986	Treinamento na empresa é ação de formação e capacitação de mão-de-obra, desenvolvida pela própria organização. Ação orientada por técnicas especialmente desenvolvidas, com objetivos claramente definidos, e que utilizam várias formas da tecnologia do ensino.	Formação e capacitação de mão de obra.
BORGES-ANDRADE 1986, apud BORGES-ANDRADE, 1997, p.129.	1986	Tecnologia que envolve um conjunto de princípios e prescrições composto de partes coordenadas entre si e que funcionam como estrutura organizada que oferece alternativas eficazes para problemas práticos.	Tecnologia instrucional
LATHAM, 1988 apud MENESES; ABBAD, 2003, p.187.	1988	Desenvolvimento sistemático de padrões comportamentais de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários ao desempenho adequado de uma tarefa ou trabalho.	CHA para adequação ao cargo.
GOLDSTEIN; GILLIAM, 1990, apud MENESES; ABBAD, 2003, p.187.	1990	Tecnologia instrucional composta por avaliação de necessidades, experiências de aprendizagem precisamente controladas e planejadas para alcançar objetivos instrucionais.	Tecnologia instrucional.

GOLDSTEIN, 1991 apud MAGALHÃES; BORGES-ANDRADE, 2001, p. 2	1991	Aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras e habilidades que resultam no melhor desempenho no trabalho.	Aquisição de CHA - desempenho no trabalho.
BORGES-ANDRADE; ABADD, 1996 apud BORGES-ANDRADE, 2002, p.31-32.	1996	Esforço despendido pelas organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem em seus integrantes	Aprendizagem.
MARRAS, 2000, p.145.	2000	Processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes diretamente à execução de tarefa ou à sua otimização no trabalho.	CHA para adequação ao cargo.
GIL, 2001, p.121.	2001	Meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista no alcance de objetivos da organização.	Adequação ao cargo.
GIL, 2001, p. 122.	2001	Processo educacional de curto-prazo que envolve todas as ações que visam deliberadamente a ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa.	Processo educacional - desempenho e adequação ao cargo.
ABNT, NBR 10015, 2001, p. 3.	2001	Processo para desenvolver e prover conhecimento, habilidades e comportamentos para atender requisitos.	Desenvolver CHA
MENESES; ABBAD, 2003, p.187.	2003	Intervenções sistematicamente planejadas para promoverem melhorias de desempenho em tarefas atuais.	Desempenho.
REIS; ESCRIVÃO FILHO, 2003, p.1.	2003	Processo de preparo das pessoas para executar as tarefas exigidas por um posto de trabalho, estreitando a diferença entre o que os indivíduos sabem ou podem fazer e o que deverão saber ou fazer no que se refere a habilidades técnicas, conhecimentos e atitudes.	Execução de tarefas por meio de CHA
MILKOVICH; BOUDREAU, 2003, p. 338.	2003	Processo sistemático para promover 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.	Desenvolver CHA para adequação ao cargo.
COSTA; DO VALE, 2003, p.155.	2003	Investimento organizacional que tem por objetivo a capacitação de recursos humanos, visando a uma atuação competente no trabalho.	Investimento para adequação ao cargo.

Fonte: adaptação própria a partir de pesquisa bibliográfica.

Observa-se que as definições apresentadas demonstram a preocupação de seus autores, embora em épocas distintas, com o treinamento voltado para a adequação ao cargo, ao desempenho de atividades próprias aos papéis funcionais, as tarefas organizacionais, por meio de processo educacional realizado pela organização e com prazo definido.

A evolução no modo de definir o treinamento é percebida quando os autores passam a identificar o treinamento com investimento organizacional e, mais ainda, quando percebem que não se trata de desenvolver apenas a “força de trabalho” e sim, desenvolver e capacitar as pessoas para a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes ao novo perfil do empregado.

3.2.2 *Uma correlação entre treinamento e educação*

Educação e trabalho são tarefas que se interligam em diversos fatores, ao longo da história do trabalho, desde os tempos primitivos, quando ainda não existia a divisão de classes e as tribos produziam o suficiente para a subsistência. Percebe-se o valor do homem que, ao aprender novos processos, ensinava-os às novas gerações, originando-se assim, de forma também primitiva, o processo de educação. Desse modo, a educação está vinculada ao processo de desenvolvimento (SANTOS, 1998).

Enquanto o modo de produção se desenvolve, partindo do trabalho escravo para o trabalho servil, a escola surge como um local que irá diferenciar a educação do trabalhador (que aprende no trabalho apenas o suficiente para desenvolver a capacidade produtiva) para a educação da classe dominante, que busca desenvolver outras habilidades e as capacidades intelectuais. Na Idade Média, as escolas se destinavam à educação da classe dominante, enquanto a classe trabalhadora aprendia e se educava por meio do próprio trabalho (SANTOS, 1998).

A palavra *educação*, em grego, vincula-se à raiz *edo* que significa “alimentar-se” enquanto a origem da palavra em latim *edoceo* é traduzida por “ensinar”, “instruir a fundo” (PUIGGRÓS, 1997, p.74). Ensinar e instruir são funções atribuídas ao treinamento. Para Bastos (1991), a “instrução” é o vocábulo usado para indicar os processos formais e institucionalizados através dos quais a educação é ministrada até a adoção de uma profissão”.

A educação é definida por Gil (2001) como um processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano, com o objetivo de melhor integração individual e social. Trata-se de uma definição mais abrangente de algo que, em geral é delegado ao Estado e às instituições privadas criadas especificamente para esta finalidade, enquanto a educação na empresa prepara as pessoas para atuação em seus cargos. A intencionalidade e o tempo do processo de aprendizagem são fatores importantes para diferenciar os dois processos, como mecanismos de controle.

No entendimento de Rocha-Pinto e outros (2004), trabalho e aprendizagem caminham juntos. Períodos distintos entre escola, formatura e trabalho já não são mais percebidos, visto que, neste contexto de transformações rápidas e constantes, a formação continuada e com visão global torna-se imprescindível.

Duas definições abrangentes mostram as discussões sobre os termos e são discutidos por Hamblin (1978):

- a) a primeira, apresentada por Oatley (1970), afirma ser o treinamento qualquer atividade que procura, deliberadamente, melhorar a habilidade de uma pessoa, no desempenho de uma tarefa;
- b) a segunda, formulada por Hesseling (1971), define o treinamento como uma seqüência de experiências ou oportunidades destinadas a modificar o comportamento para atingir um objetivo declarado;
- c) Hamblin (1978) acredita que, enquanto o treinamento está vinculado ao desempenho de um cargo, a educação se ocupa principalmente com o desenvolvimento pessoal em oposição à relevância direta ao cargo.

Na década de 1980, a obra de Roux, além de considerar o treinamento como mais um meio de controle social, por estar dentro dos limites impostos pela execução das tarefas ensinadas no treinamento de acordo com as necessidades da empresa, traça também um paralelo entre os termos e já afirmava ser esta “uma questão aguda e atual”, já que tanto o treinamento como a educação têm um caráter ideológico “pois ambos encarnam a herança social transmitida”, estando o treinamento visivelmente ligado à atividade produtiva.

Para Bastos (1991), a distinção entre educação e treinamento reporta-se ao nível de generalidade: a educação seria geral e se destinaria ao homem na sua totalidade, enquanto o treinamento seria específico e estaria voltado para a situação de trabalho. Em sua pesquisa, Bastos (1991) define os quatro conceitos mais “largamente utilizados” pelos autores da área: instrução, treinamento, educação e desenvolvimento, enfatizando que a diferença entre eles está na necessidade de cada autor em imprimir maior precisão conceitual ao termo e afirma ser o treinamento parte ou subconjunto da educação.

A intencionalidade também é utilizada por Bastos (1994) para mostrar as diferenças entre os conceitos. Enquanto a educação deve preocupar-se em integrar, produtivamente, o homem à sociedade, em prepará-lo para o seu desenvolvimento, ou seja, em preparar o homem para a vida e pela vida, o treinamento é definido como um processo educacional

aplicado de modo sistemático e organizado por meio do qual as pessoas aprendem ou adquirem conhecimentos específicos e habilidades em função de objetivos definidos.

Para Sampaio e Tavares (2001) a terminologia tradicional que distingue treinamento está no cargo; desenvolvimento, na carreira; educação profissional, profissão e educação, vida e cidadania.

Abbad, Pantoja e Pilati (2001) relatam que as últimas revisões sobre o tema, já vêm atribuindo um *status* de ciência para a área de treinamento, dada a relevância das pesquisas, principalmente sobre os modelos de avaliação que, segundo os autores, têm possibilitado a construção de teoria consistente sobre os efeitos do treinamento no desempenho das pessoas, efeitos esses também verificados no processo educacional.

A norma *ISO 10015/2001* não faz qualquer diferenciação entre os termos treinamento e educação. Recomenda que as pessoas de todos os níveis da organização sejam treinadas e fornece diretrizes para orientação das organizações e de seu pessoal, nas “questões relacionadas a treinamento”, informando que “qualquer referência a treinamento neste documento inclui todos os tipos de educação e treinamento”.

As intensas mudanças das condições de mercado e as “incessantes transformações sentidas pelo mundo do trabalho”, segundo Meneses e Abbadd (2002), dificultam uma definição precisa dos conceitos de treinamento, educação e desenvolvimento. Ainda segundo os autores, organizações de trabalho, pressionadas pelas incertezas decorrentes da instalação de um novo cenário sociopolítico e econômico, são inundadas por conceitos relacionados à aprendizagem contínua.

Em estudos mais recentes, Carvalho e Abbad (2003) trazem uma visão mais otimista quando afirmam que “as fronteiras conceituais” entre treinamento, desenvolvimento e educação “podem estar se diluindo”, por não ser mais necessário “delimitar tão claramente a distinção entre educação e uma ação do treinamento”. Zerbini e Abbad (2003) confirmam que já é conhecida a tendência do enfraquecimento das fronteiras existentes entre os conceitos e que o treinamento já pode ser entendido como sendo um conjunto de ações educacionais, sistematicamente planejadas. Em seu trabalho, quando se referem às ações educacionais que visam a promover a aprendizagem organizacional, já o fazem com a nomenclatura de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E).

Silva (2003) traz também a discussão sobre as distinções entre treinamento, desenvolvimento e educação, citando os conceitos apresentados por Nadler (1984), para quem o treinamento refere-se à aprendizagem relacionada ao trabalho do indivíduo, e a educação visa a preparar o empregado para ocupar diferentes postos de trabalho na organização, sendo

que o desenvolvimento é a aprendizagem destinada ao crescimento do indivíduo, não relacionada especificamente ao trabalho atual ou futuro.

O treinamento pode ser assim considerado como uma “educação especializada” cuja função é a da organização de trabalho, enquanto a educação é mais abrangente, formal, e também uma das funções do Estado, cujo espaço – a escola – situa-se muito além das fronteiras das organizações.

O conceito de treinamento está embutido no conceito de educação, enquanto o conceito de educação engloba as premissas do treinar, desenvolver, capacitar, instruir, adequar, termos que estão presentes tanto no treinamento instrucional quanto na educação formal, sendo diferenciada pela intencionalidade em cada uma dessas ações. No entanto, não se chega ao treinamento sem a existência prévia de uma educação formal ou uma formação profissional que dela se origina.

A evolução do conceito e o enfraquecimento da fronteira tênue entre os termos treinamento e educação já fazem parte também de publicações recentes, como tratam Oliveira e Ituassu (2004), quando defendem que a palavra *treinamento* refere-se a idéias diferenciadas, de acordo com o contexto ao qual se aplica, o que também é validado por Silva e Moraes (2004), quando dizem que as definições de treinamento variam conforme a época e sociedade em que estão inseridas.

Para Coelho Júnior e Abbad (2004), por se tornarem ferramentas essenciais nas organizações, a fronteira entre os conceitos e as ações de programas de treinamento, desenvolvimento e educação está se tornando muito próxima.

Mourão e Borges Andrade (2004) trazem a discussão entre formação profissional e treinamento, enfatizando a proximidade entre os dois conceitos e ressaltando a relação entre educação-trabalho. Os autores entendem que as significativas transformações no mundo do trabalho, com o aumento da complexidade das tarefas ocupacionais, fazem com que as organizações invistam não apenas em treinamento e desenvolvimento, mas também em educação, e concluem: por isso, nas organizações e na literatura mais recente, o tradicional T&D começa a ser substituído pela nomenclatura TD&E (MOURÃO; ABBAD, 2004).

Alguns aspectos são destacados pelos autores quando relacionam os conceitos de educação e treinamento. O QUADRO 2 traz um resumo das concepções descritas.

Quadro 2

Diferenciação dos conceitos a partir da intencionalidade

Autores	Ano	Treinamento	Educação
Hamblin	1978	Vincula-se ao desempenho.	Desenvolvimento pessoal.
Roux	1983	Caráter ideológico, proveniente da herança social, porém ligado à atividade produtiva.	Caráter ideológico proveniente da herança social.
Bastos	1991	Específico e voltado para a situação de trabalho.	Destina-se ao homem e a sua totalidade.
Bastos	1994	Conhecimento e habilidades com fins específicos.	Integra o homem à sociedade.
Sampaio; Tavares	2001	Vincula-se ao cargo.	Vida e cidadania.
Gil	2001	Atuação no cargo.	Integração individual e social.

Fonte: adaptação própria a partir das variações dos conceitos.

Observa-se que a intencionalidade é apontada pelos autores como variável importante para as diferenças de definição entre os conceitos. Enquanto o treinamento é específico e está vinculado ao cargo, a educação tem um caráter universal e está atrelada à vida e à cidadania. No entanto a terminologia não interfere nas medidas e práticas para a implantação do programa de treinamento, uma vez que o objetivo seja o de instruir, adequar para o cargo e desenvolver conhecimento, habilidades e atitude. Esta é a razão por que, neste estudo, manteremos como foco principal o treinamento e suas práticas.

3.2.3 Práticas de treinamento

A compreensão do que se pode caracterizar como valor do treinamento vem sendo cada vez mais pensada nas organizações, pois, a cada dia, as empresas buscam oferecer treinamento para dar suporte a estratégias capazes de gerar retorno financeiro de investimentos, pois segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003) à medida que o treinamento propicia a aquisição de conhecimentos e habilidades, cria uma vantagem competitiva e uma cultura preparada para mudanças contínuas.

Desse modo, planejar, estabelecer objetivos e avaliar que programas de treinamento propor são atividades que se desenvolvem considerando algumas etapas imprescindíveis:

- a) diagnóstico ou levantamento das necessidades do treinamento (LNT);
- b) programação que vise a atender as necessidades diagnosticadas;
- c) implantação e execução;
- d) avaliação dos resultados.

De acordo com Borges-Andrade (1997), o treinamento é visto como um sistema composto por três elementos: avaliação de necessidades, planejamento do treinamento e avaliação do treinamento. Para o autor, existe um fluxo constante de informações e produtos entre esses elementos, sendo o subsistema “avaliação de treinamento” considerado o principal responsável pelo provimento de informações com o objetivo de aperfeiçoamento constante do sistema de treinamento (BORGES-ANDRADE, 1997).

Para Oliveira (2003), uma análise de treinamento deve envolver a análise organizacional e a de trabalho / tarefas. As organizações devem estar preparadas para atender às condições que antecedem a implantação do treinamento, pois inúmeros fatores precisam ser observados: motivação para o treinamento, objetivos pretendidos por ele, modelos e métodos, instalações adequadas, instrutores capacitados.

As práticas propostas no sistema de treinamento são adotadas por diversos autores e seguem etapas que abrangem desde o levantamento ou a avaliação de necessidades, planejamento e implantação até a avaliação dos resultados e impactos do treinamento. Os diferentes termos (levantamento ou diagnóstico das necessidades, implementação ou implantação do programa de treinamento) não interferem nos objetivos e resultados propostos por cada um desses elementos. O que se percebe é que esses componentes são definidos e utilizados de forma idêntica. A seguir, serão descritas essas etapas, segundo a análise de vários estudiosos da área.

3.2.3.1 Levantamento de necessidades de treinamento (LNT)

O que deve ser considerado para a implantação e ajustes dos problemas de treinamento nas organizações? Alguns autores, entre eles, Bastos (1994), Milkovick e Boudreau (2000), Bohlander, Snell e Sherman (2003) e Tachizawa (2004) consideram que o primeiro passo para a implantação do treinamento é o levantamento de necessidades ou diagnóstico – a etapa na qual são feitos os ajustes para atender à estratégia da organização, evitando-se a generalização das necessidades, como também a adaptação de programas utilizados pela concorrência: o que foi sucesso para uma empresa pode não se adequar a outra empresa ou à cópia de modismos que podem parecer tão importantes quanto passageiros. Para Bastos (1994), a percepção das necessidades deve ser abrangente e não específica. É no momento de perceber as medidas corretivas ou preventivas que a situação torna-se específica e se delineiam as responsabilidades do T&D.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) sugerem um exame em três etapas: análise da empresa, análise da tarefa e análise da pessoa, enquanto Tachizawa (2004), nomeia essas etapas como análise organizacional, análise das operações, das tarefas, análise individual e por equipes. A Figura 1 ilustra as fases necessárias de identificação e análise para a implantação do treinamento nas organizações, segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2001).

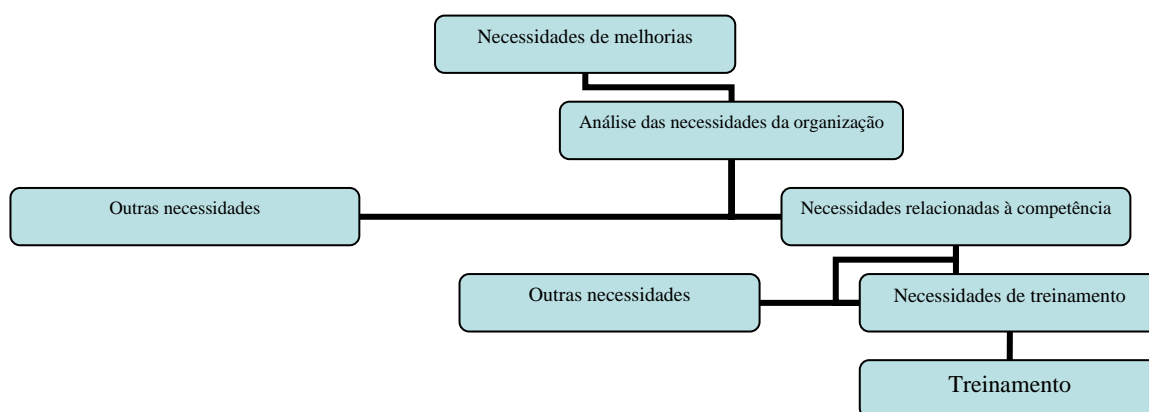


Figura 1 – Melhoria da qualidade pelo treinamento.

Fonte: NBR 10015 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2001, p.2).

A primeira etapa de análise da empresa está atrelada a seus objetivos, suas metas e seu planejamento estratégico, por meio do levantamento das metas organizacionais, devendo contar com o apoio e o comprometimento da alta gerência. Segundo Tachizawa (2004), a análise organizacional envolve o estudo da empresa como um todo, seus objetivos, seus recursos e a distribuição destes para alcançar seus objetivos, bem como o ambiente socioeconômico e tecnológico no qual a organização está inserida.

Por meio do levantamento é identificado o que deve ser ensinado aos empregados da empresa, para integrar seu desempenho à estratégia organizacional. Este é o momento que esses autores (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003; Tachizawa, 2004) definem como elementar para determinar que aspectos devem ser enfatizados no treinamento. Trata-se de fase preventiva, em que são detectados os problemas, as necessidades e os objetivos atuais e futuros da organização, numa busca constante e contínua de adequação das habilidades e competências de seus empregados, atendendo assim aos objetivos e estratégia da empresa, o que conduz à etapa de análise das operações e tarefas.

Esse é o momento de analisar os cargos, identificando as atividades e competências para cada cargo especificamente, devendo ser acompanhado da identificação dos

conhecimentos e habilidades necessárias para o desenvolvimento de cada tarefa. Milkovick e Boudreau (2000) defendem o ajuste de funções e tarefas, pois o treinamento busca as áreas em que as competências ou capacidades, habilidades e conhecimento (CHC) das pessoas precisam ser melhorados para atender aos requisitos das funções que ocupam. É a fase em que se descobre que os conhecimentos e habilidades, atitudes e comportamentos são fundamentais para desenvolver o desempenho eficaz nos cargos, salientando que, nesta etapa, as tarefas sejam explicitadas e classificadas de acordo com as necessidades de cada função, não se limitando a avaliar o impacto causado pela falta de competência para determinada tarefa, além daquilo que as pessoas precisarão aprender para executá-la.

A terceira fase compreende a análise das pessoas ou análise individual e por equipes, na qual são consideradas as diferenças individuais, a diversidade de requisitos e as responsabilidades para cada cargo e sua adequação com o todo; quais funcionários devem ser treinados e em quais áreas, identificando qual deve ser o programa de treinamento para atender essas necessidades. Equacionam-se questões como a quantidade e a qualidade da força de trabalho para que sejam suficientes e adequadas às necessidades da empresa, definindo quem realmente se beneficiará com o programa de treinamento.

Roux (1983), ao analisar o treinamento como mais um meio de controle social, afirma que, a depender da função exercida por um empregado, ele deve ter (ou adquirir) um comportamento adequado aos padrões e assumir atitudes compatíveis com as expectativas despertadas pelo cargo por ele ocupado.

Conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) compõem o chamado *perfil profissional* que está ligado à função exercida. Para Roux (1983), no treinamento, o que tem perfil é a função, o homem é massa amorfa a ser adequada às atribuições dele exigidas. As qualidades pessoais e os conhecimentos necessários que o funcionário novo deve possuir para ocupar o cargo (entendemos aqui como um levantamento de necessidades), para Roux, é o momento no qual se “fabrica” o homem, adequando-o à função. Ao definir as CHA que serão desenvolvidas, o treinamento poderá capacitar ou aprisionar os indivíduos em especializações, limitando sua criatividade e seu crescimento, em prol do crescimento e benefício da empresa.

A avaliação das necessidades de treinamento nos três níveis propostos (organizacional, tarefas e pessoas) deve ser realizada de modo apurado e criterioso, principalmente no que se refere ao levantamento e à avaliação das necessidades dos treinandos, pois dos graus de eficiência e eficácia dos seus empregados dependerão o sucesso ou o fracasso do programa de treinamento e das metas da empresa. Roux (1983) alerta para o fato de que o treinamento destina-se à função, enfatizando que a preocupação das empresas está em atingir resultados,

atender a suas necessidades com o treinamento em novas habilidades e funções, o que nem sempre corresponde às necessidades do trabalhador a ser treinado.

Para Oliveira e Ituassu (2004), o planejamento de treinamento ocupa-se de aspectos técnico-pedagógicos, envolvendo os objetivos, a seleção de conteúdos, os métodos, as técnicas de ensino, as estratégias de treinamento mais adequados aos objetivos, contribuindo para eficácia do treinamento. Ressaltam, ainda, que, socialmente, os papéis adotados por empregados no trabalho estão associados a expectativas de desempenho, ligados ao comportamento do indivíduo, com vistas à produtividade e ao lucro da empresa (OLIVEIRA; ITUASSU, 2004).

Para atender às fases descritas, alguns métodos são recomendados: entrevistas, questionários, observação direta, solicitação da gerência e os resultados da avaliação de desempenho. Cada um desses métodos apresenta peculiaridades distintas e, quando usados em conjunto, contribuem diretamente para o planejamento e programação do treinamento, seja ele periódico, oriundo de uma situação e necessidade específica como treinar para a produção de um novo produto / serviço, ou para o plano anual de treinamento.

3.2.3.2 *Implantação e execução*

Após o levantamento de necessidades, a etapa seguinte é a de planejamento, ajustando os programas de treinamento à estratégia da empresa e viabilizando sua execução em espaço, infra-estrutura e prazos pré-estabelecidos.

Para Tachizawa (2004), o programa de treinamento de uma empresa, para ser eficaz, deve:

- a) considerar seu plano estratégico;
- b) observar seu plano de desenvolvimento;
- c) limitar-se aos recursos financeiros disponíveis para o exercício;
- d) eleger os projetos prioritários;
- e) evitar a discriminação de pessoas.

Programas de treinamento devem ser direcionados para todos os funcionários nos mais diversos cargos e não apenas para aqueles dos níveis gerenciais ou para grupos específicos. O treinamento, ainda segundo Tachizawa (2004), deve proporcionar o contínuo

desenvolvimento pessoal, não apenas para o cargo atual, mas também para outros que o indivíduo possa vir a exercer.

Compete ao planejamento, de acordo com Rocha-Pinto e outros (2004), priorizar e detalhar as atividades relacionadas ao treinamento. Para esses autores, o planejamento do treinamento consiste na elaboração de um conjunto de políticas, diretrizes e objetivos do sistema. Seleção de conteúdo, recursos financeiros, materiais, tecnológicos e de pessoas, metodologias e recursos instrucionais a serem utilizados complementam essa fase.

Definidos os objetivos, Tachizawa (2004) defende que um programa de treinamento deve responder a questões como: Por que treinar? Em que treinar? Quem treinar? Como treinar? E quando treinar? São questões orientadoras, que remetem às características dos treinandos, público-alvo e relação custo-benefício. Questiona-se também quanto investir, que retorno esperar, qual a mensuração e a avaliação para cada etapa deste processo.

Além das questões acima, os objetivos e os resultados esperados de um programa de T&D, segundo Bastos (1994), englobam quatro características básicas:

- a) a relevância – a importância da necessidade a ser atendida;
- b) a coerência – entre a missão e os objetivos da organização;
- c) o realismo – deve ser viável e pragmático;
- d) a ética – o respeito às pessoas envolvidas no processo e no seu ambiente.

São características que, analisadas em conjunto, conduzem à etapa da execução, na qual, inicialmente, deve-se considerar a infra-estrutura, a própria logística operacional – sala de aula com instalações adequadas, recursos técnicos, didáticos e audiovisuais – e o mais importante: as pessoas que integram a fase executória, no papel do instrutor e dos aprendizes. Tachizawa (2004) chama essa relação, tão importante para a execução do treinamento, de “binômio instrutor aprendiz e a realização instrução aprendizagem”. A qualidade do instrutor, bem como sua qualificação e motivação para o cargo são fatores imprescindíveis para o sucesso dos resultados do treinamento, tanto quanto para a motivação dos treinandos, sua experiência e maturidade, quanto para a absorção do conteúdo apresentado.

Para ser eficaz, o treinamento precisa ser adequado à capacidade dos treinandos, buscando um equilíbrio quanto aos níveis de dificuldade e facilidade que deverão se adequar às necessidades de desenvolvimento das competências e habilidades inerentes a cada treinando e seu cargo, contribuindo para o seu aprendizado.

A execução do treinamento, conforme afirmam Rocha-Pinto e outros (2004), consiste na realização efetiva, na administração e na manutenção dos projetos e programas previamente escolhidos.

Executado o programa de treinamento, torna-se necessário um processo de mensuração dos resultados alcançados, comparando-os àqueles resultados pretendidos. É o momento de avaliar se os objetivos foram atingidos, se o programa deve ser mantido ou ainda o que pode ser melhorado.

A etapa seguinte, a avaliação do treinamento é, segundo Bastos (1994), a determinação do valor real da eficiência do treinamento.

3.2.3.3 Avaliação

Segundo pesquisa recente realizada por Tonelli e outros (2003), o treinamento vem se destacando como objeto de estudo, trazendo para a discussão algumas linhas de pesquisa. Entre elas, a avaliação e o impacto das ações de treinamento, bem como seus efeitos para os indivíduos e para as organizações.

A necessidade de fazer avaliar o treinamento é um fator determinante da efetividade. Sendo assim, a avaliação deve ser utilizada sob diversos modelos para que haja um aprimoramento do treinamento, visto que este influi diretamente tanto no comportamento das pessoas como no resultado financeiro da organização.

No Brasil, entre os modelos de avaliação mais utilizados estão o *Modelo de avaliação integrado e somativo* (MAIS) proposto por Borges-Andrade em 1982 e o *Modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho* (IMPACTO) desenvolvido por Abbad em 1999, ambos baseados em modelos anteriormente propostos por Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) (ABBAD; GAMA; BORGES-ANDRADE, 2000).

O treinamento, depois de executado, pode e deve ser avaliado, com o objetivo de verificar como foi feito, se foram obtidos resultados satisfatórios, se foi atingindo o esperado pela organização e pelo público e se o material operacional foi adequado. Segundo Tachizawa (2004) “trata-se de comparar os objetivos pretendidos com os resultados efetivamente alcançados”.

Rocha-Pinto e outros (2004) definem a avaliação como etapa “crucial” de todo processo de T&D. Defendem a realização da avaliação nos quatro níveis: reação, aprendizado, aplicabilidade e rentabilidade ou resultados

São vários os níveis de critérios de avaliação encontrados na literatura, afirmam também Lacerda e Abbad (2003), que apontam os modelos mais utilizados: da reação; da aprendizagem; do impacto do treinamento no trabalho, no comportamento, no cargo e /ou na transferência.

Reação é a avaliação do nível de satisfação dos participantes com a programação, o apoio ao desenvolvimento do curso, da aplicabilidade, da utilidade e dos resultados do treinamento, conforme foi definido por Abbad e outros (2000). A avaliação da aprendizagem refere-se ao grau de assimilação dos conteúdos do treinamento, que pode ser medido por meio de testes ou provas. O impacto do treinamento no trabalho pode ser avaliado tanto pelos participantes, quando relacionam os efeitos do treinamento em seus níveis de desempenho, motivação, quanto pelos seus colegas, supervisores ou clientes (ABBAD; GAMA; BORGES-ANDRADE, 2000).

No que tange ao aprendizado, Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.160-161) comentam que

[...] os testes de conhecimento e habilidades efetuados antes de iniciar um programa de treinamento oferecem uma linha de base sobre os treinados que pode ser medida novamente após o treinamento para determinar se houve aprimoramento [...]

É possível, dessa forma, identificar entre os empregados, os que estão no treinamento e os que não estão, se houve o aprimoramento nas atividades dos primeiros e se este se deve ao treinamento e não a algum outro fator. Faz-se necessário, ser lembrados como instrumentos de avaliação as diferenças individuais, metas e *feedback*.

Ainda de acordo com as reações e o aprendizado, o programa de treinamento pode obter resultados positivos, mas também pode demonstrar mudanças de comportamento no trabalho. Bohlander e outros (2003) dizem que, para maximizar a transferência, os gerentes e treinados podem adotar diversas abordagens:

- a) apresentar elementos idênticos;
- b) focalizar princípios gerais;
- c) estabelecer clima propício para transferência;
- d) dar aos funcionários estratégias de transferência.

A combinação desses índices tem por finalidade verificar se o T (treinamento) e o D (desenvolvimento) influenciam o comportamento no trabalho.

Considerando-se os resultados, são usados, na avaliação do treinamento, outros critérios que verificam aumento da produtividade, a redução de queixas de funcionários, a redução de custos e de desperdícios e a lucratividade .

A avaliação dos resultados do treinamento, além de ser uma preocupação constante de parte dos pesquisadores da área – Borges-Andrade (2000, 2002, 2004); Abbad (2001, 2003, 2003); Carvalho e Abbad (2003); Menezes e Abbad (2003) –, tornou-se também um fator determinante para a manutenção do treinamento existente e para a criação de novos programas, seja avaliando resultados na mudança de comportamento alcançada pelos indivíduos, seja no aumento de produtividade alcançado pelas empresas.

As etapas ou os níveis da avaliação podem ser resumidos a partir da abordagem de Hamblin (1978, p.31) que afirma ser o

[...] treinamento um processo que provoca reações que provocam aprendizado, que provoca mudanças de comportamento no cargo, que provocam mudanças na organização que provocam mudanças na consecução dos objetivos finais [...]

4 TECNOLOGIA EMPRESARIAL ODEBRECHT (TEO)

Na pesquisa que fundamenta esta dissertação, a tecnologia de gestão analisada foi a tecnologia empresarial Odebrecht (TEO), que consiste em um conjunto de práticas empresariais baseadas em princípios, conceitos e critérios especificamente desenvolvidos nas empresas que fazem parte do grupo Odebrecht e que devem ser seguidos por todos os seus integrantes. A tecnologia, cujo principal objetivo é o de servir ao cliente, envolve pessoas, recursos e processos.

Para Odebrecht (2004), tecnologia empresarial é um instrumental de que o empresário precisa para ajustar-se às especificidades de seu negócio, devendo, para isso, adequá-lo às circunstâncias, usando-o da forma mais produtiva. A TEO, para Odebrecht, pressupõe o aperfeiçoamento mediante a interação do conhecimento e da educação pelo trabalho, para o domínio de tecnologias específicas indispensáveis à satisfação do cliente.

Na definição de Odebrecht, a organização tem uma marca que sintetiza sua tecnologia empresarial – “grande empresa com espírito de pequena empresa” – e enfatiza o empenho de seu criador em identificar e recrutar pessoas com espírito potencial para aprender (ODEBRECHT, 2004, p.111).

Um dos pilares da TEO é a educação pelo trabalho, “indissociável tarefa empresarial”. Em palestra proferida na Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), em 10 de setembro de 1998, publicada sob o título *O desafio da educação, uma visão empresarial*, Odebrecht destaca, dentre outros pontos, que as

[...] qualidades que deve possuir a Pessoa de Conhecimento só devem ser obtidas por meio da educação para o trabalho na Instituição Família e na Instituição Escola e, na prática, na Instituição Empresa, por meio da educação pelo trabalho. Nessas Instituições ocorre a educação, o treinamento e a formação do Ser Humano, graças ao aperfeiçoamento de suas virtudes, à absorção de valores morais e à aquisição de uma Filosofia de Vida que o motive a servir e a realizar-se. (ODEBRECHT, 1998, p. 45).

A administração de recursos humanos na organização Odebrecht, na visão de seu fundador, deve transmitir aos liderados as lições do líder e tudo se reverte em proveito dos

seres humanos. Para Odebrecht (2004), os recursos humanos são a base essencial da produção dos lucros e dos nossos destinos, hoje e amanhã, sendo que

[...] materialmente podemos substituir ou obter todos os equipamentos e escritórios, podemos disciplinar e obter os créditos com relativa facilidade, mas não podemos prescindir da qualidade, satisfação e integração dos homens - base essencial de nossa própria existência (ODEBRECHT, 1979, p.29).

Esses princípios foram sistematizados e compilados em três volumes, sob o título de *Sobreviver, crescer e perpetuar, tecnologia empresarial Odebrecht*, publicado em 1981, de autoria de Norberto Odebrecht, fundador da construtora que originou o conglomerado que se consolida ao longo das últimas seis décadas.

O primeiro volume é dividido nas partes 1 e 2 e traz os princípios fundamentais, os conceitos essenciais e os critérios gerais e operacionais para a prática da TEO. O segundo volume é composto das partes 3, 4 e 5 e trata do plano e programa de ação e do relato e relatórios. O terceiro volume, com a parte 6, traz orientações para o sucesso.

4.1 Princípios fundamentais, conceitos essenciais e critérios para a prática da TEO

São os princípios que constituem “os fundamentos das referências culturais e éticas”. Refletem a cultura e o comportamento ético a ser adotado em todos os negócios e em toda a organização. São os “cerne do patrimônio intangível” e devem ser seguidos por todos os empregados. Dizem respeito ao ser humano, à comunicação, à sinergia, à criatividade, à parceria, à produtividade, à educação pelo trabalho e ao reinvestimento (ODEBRECHT, 2004).

Quanto ao ser humano, é ressaltada a confiança no desenvolvimento de seu potencial, destacando a importância das pessoas como origem e fim de todas as ações na sociedade, em especial, no seu trabalho, como meio de sobrevivência, crescimento e perpetuidade da espécie.

A comunicação criada deve ser livre, e tanto a palavra falada como a escrita devem ser largamente utilizadas, entre líderes e liderados, para a divulgação de informações adequadas, principalmente para que todos possam entender, compreender, aceitar e praticar as concepções filosóficas que permeiam a TEO.

A sinergia é definida por Odebrecht (2004) como uma ação coordenada e integrada dos seres humanos em busca da potencialização de resultados comuns e prevê que líderes e

liderados, organizados e integrados em uma equipe e seus negócios, por meio de uma comunicação efetiva, alcancem os resultados da organização.

A criatividade, nesse contexto, refere-se à produção de maiores e melhores riquezas. A criatividade deve ser estimulada a partir das necessidades do cliente, “inovações produtivas e úteis para o cliente”.

A parceria, segundo Odebrecht é um contrato moral e psicológico entre o líder e o liderado, mediante o qual ambos se comprometem com o sucesso do empreendimento conjunto (ODEBRECHT, 2004).

A produtividade, além de prever melhorias dos resultados intangíveis e tangíveis, é tratada também como resultado da criatividade do empresário e da ampliação do processo de sinergia. É tratada como uma “atitude” e como um “fruto” que permitirá à organização produzir sempre maiores e melhores riquezas, convertendo benefícios dessas riquezas para o cliente, a comunidade, o líder e sua equipe, o fornecedor e os acionistas (ODEBRECHT, 2004).

A educação pelo trabalho tem como objetivo o desenvolvimento conjunto do líder e liderado. Prevê o entendimento e a aceitação das concepções filosóficas, na prática da TEO, na busca da superação de desafios. Trata de promover o autodesenvolvimento e a complementação da formação dos líderes e dos liderados.

O reinvestimento é fruto dos resultados obtidos quando os princípios acima expostos são devidamente praticados. A “riqueza social”, para Odebrecht, é um processo cumulativo que só apresenta resultados positivos quando existe a preocupação constante de reinvestimento equilibrado, com segurança.

Em conjunto com os princípios, os conceitos formam a base para o sistema de comunicação da empresa, e têm por objetivo promover a eficácia e a interação entre os empregados, na TEO denominados “líderes” e “liderados”. Tais conceitos são divididos em cinco grupos: descentralização, delegação planejada, tarefa empresarial, resultados e responsabilidade social da empresa.

A descentralização é um conceito adotado desde a origem da organização e se relaciona com a estratégia de crescimento. Odebrecht prevê que a estrutura organizacional descentralizada faça com que os empregados encarem como desafios os problemas, transformando-os em oportunidades para servir e obter melhores soluções e maiores resultados.

Delegação planejada é a prática de confiança adotada por todos os níveis de empregados quando assumem tarefas. Confiar na retidão do caráter, no potencial do ser

humano e em sua competência são aspectos que permeiam o processo de delegação que, por sua vez, deve estar alinhado com as concepções filosóficas. Do “fazer acontecer” delegado aos empregados por seus líderes surge o programa de ação.

Processo contínuo voltado para a identificação, criação e conquista e satisfação do cliente é como Odebrecht define a “tarefa empresarial”, cujo propósito é “produzir serviços e bens que, medidos, vendidos, faturados e pagos”, sejam convertidos em “riquezas” para os clientes, empregados e acionistas (2004, p. 91).

Os resultados, tangíveis ou não, de curto ou longo prazo, devem contribuir para a sobrevivência, crescimento e perpetuidade da organização. Não há referência quanto à tipologia ou à diversificação desses resultados (se operacionais, por exemplo), apenas a resultados que permitam a contínua valorização do patrimônio moral e material, cujo fluxo deve obedecer o sentido cliente - acionista.

Responsabilidade social da empresa é responsabilidade do empresário. Os líderes tornam-se responsáveis por satisfazer o cliente, contribuir para o desenvolvimento social sustentável, criar oportunidades de trabalho e de desenvolvimento para as pessoas, gerar riquezas para o poder público, a comunidade e todos os integrantes da organização.

Anúncio alusivo ao Dia Mundial do Meio Ambiente mostra a preocupação da empresa com a responsabilidade social:

Desenvolvimento sustentável. Um conceito que faz parte da nossa natureza. A Braskem acredita que a responsabilidade social é a melhor maneira de contribuir para a preservação ambiental. Sua atuação comprova o compromisso com o crescimento sustentável, através do uso racional dos recursos naturais e da redução do impacto ambiental de suas atividades operacionais. (A TARDE, 2005, caderno Saúde / Ciência, p.33).

Em suas ações empresariais, a empresa busca assegurar o permanente respeito ao meio ambiente. Odebrecht (2004) destaca que os propósitos de sobreviver, crescer e perpetuar são sinônimos de responsabilidade social.

Estimular atitudes e comportamentos adequados e “influenciar o modo de pensar e agir” de todos os empregados da organização são premissas que integram o conjunto de oito critérios gerais apresentados por Odebrecht (2004).

As atitudes e os comportamentos delimitados no elenco desses critérios servem também para definir a prática da educação pelo trabalho (ODEBRECHT, 2004, p.117-123):

- a) o ser humano é a medida de todos os valores da organização;
- b) o empresário deve dominar seu negócio para satisfazer simultaneamente ao cliente e ao acionista;
- c) a educação pelo trabalho é indissociável da tarefa empresarial;

- d) os que prestam apoio aos responsáveis por resultados devem estar sempre orientados para oportunidades e resultados;
- e) o ser humano tem o direito de partilhar os resultados que diretamente contribui para gerar o que possa ser medido, faturado e pago pelo cliente;
- f) o empresário deve estar sempre aberto para reconhecer e sempre pronto para corrigir rapidamente seus erros;
- g) a imagem que importa e faz diferença é aquela construída junto à comunidade, com base na satisfação de cada cliente e no comprometimento com o bem-estar da comunidade;
- h) os líderes da organização têm o dever de promover sua própria saúde e a de cada um de seus liderados, bem como a segurança das operações, a qualidade de vida e a conservação ambiental nas comunidades em que atua.

A educação pelo trabalho é assim entendida como uma prática constante, que se utiliza, segundo Odebrecht (2004), da “pedagogia da presença”, para disseminar a TEO de forma contínua para todos os integrantes da organização.

O segundo volume é composto das partes 3, 4 e 5 e está dividido em plano de ação, programa de ação e relato e relatório.

4.2 Plano de ação, programa de ação e relato e relatório

No que diz respeito aos negócios da Organização Odebrecht, eles são em tudo semelhantes aos de outras empresas, pois o princípio que rege a atuação dos empresários é a simultânea satisfação do cliente, dos acionistas e das comunidades em que atuam.

O cliente é quem efetivamente detém o poder nas empresas da organização e o líder que está em contato direto com o cliente e representa seus interesses junto à organização deve receber o apoio de seu coordenador e líderes para que seu cliente seja satisfeito. Para tanto, faz-se necessário o espírito empresarial que contemple uma forma de prestação de serviços voltada para o usuário e que o negócio seja encarado como uma missão, levando em conta as necessidades específicas de seu cliente.

Segundo a ideologia disseminada, a pequena e a grande empresa precisam dispor de líderes capazes de coordenar e integrar produtividade com fornecedores e prestadores de

serviços para que estes venham a converter-se em parceiros efetivos da organização. Além da parceria, o empresário deve ser humilde e simples, pois suas forças serão sempre uma reduzida fração de forças de seus parceiros e da força das circunstâncias. O estilo e o cenário também se fazem presentes, pois empresariar é mais arte, intuição e sentimento e, diante do dever de tornar-se fiel servidor das tendências inelutáveis da sociedade e da economia, em vez de contemplar o empresário, deve construir o cenário no qual irá decidir e agir.

A estrutura horizontal está incorporada ao bom senso empresarial e é comumente aceito que o fluxo é o ponto de partida, complementado e compatibilizado com o refluxo. Assim, no lugar de “níveis”, uma estrutura horizontal tem âmbitos de atuação, estimulando a tomada de decisões, de responsabilidades e de rapidez.

A TEO compreende a função social do empresário como coordenador da produção de riquezas morais e materiais, ao tempo em que promove, na prática, a compatibilização entre os interesses dos que se situam no eixo cliente – acionistas, assim como os interesses das comunidades servidas pelas empresas da organização. Para isso, o empresário precisa ser um líder, com capacidade para motivar, entusiasmar, influenciar e ser influenciado, compartilhar crenças e valores e gerar resultados que assegurem o bom desempenho da equipe e reforcem a coesão.

O líder precisa dominar o dom da comunicação, que deve ser ampla, qualificada e profunda, proporcionando um relacionamento sadio com o liderado. A palavra falada é essencial para os contatos pessoais e freqüentes, para que possa haver informação mútua, acompanhamento e avaliação em conjunto, seguindo sempre a vertente do diálogo e do exemplo.

A prioridade da organização Odebrecht reside na identificação e no desenvolvimento de novos e bons empresários e de boas equipes, pois é na formação de novas gerações que se encontra a chave do crescimento orgânico sadio e continuado.

Na organização Odebrecht, o instrumento-chave da concepção estratégica, do planejamento, da comunicação e da educação pelo trabalho consiste no plano de ação (PA) que é o instrumento que identifica as prioridades do líder e aqueles liderados que deverão transformar essas prioridades em resultados que satisfaçam simultaneamente o cliente e os acionistas. Para conceber o PA, o empresário precisa estabelecer prioridades no uso de seu tempo, pois este, antes de pertencer-lhe, pertence ao cliente e deve ser usado produtivamente com uma agenda simples e elaborada com base no diálogo.

O planejamento precisa ser descentralizado e específico para cada cliente, e o plano de ação do líder há de ser o resultado do consenso das apreciações dos integrantes da equipe a

respeito das concepções filosóficas dos acionistas. Além disso, deve também ser o resultado do diálogo da negociação e do acordo entre líder e liderados, a partir das necessidades específicas do cliente.

A capacidade de formar equipes eficazes, contributivas e adequadamente lideradas é o recurso natural da Odebrecht. Constitui-se na chance de sobrevivência, do crescimento e da perpetuidade da organização. É o líder que formula o plano de ação com base em dois conjuntos de dados: prioridades e seres humanos.

As palavras-chave usadas no programa de ação são *acordo*, *alinhamento*, *contrato*, *proposta* e o *programa*, que deve ser conhecido por aqueles que possam contribuir para seu sucesso, a começar pela equipe responsável.

A construção do programa de ação é o processo pelo qual o liderado e o líder buscam o acordo e chegam ao alinhamento, com vistas a obter a satisfação do cliente. Desse modo, constrói-se um clima de confiança e amizade entre o líder e liderado e reforça-se a lealdade de ambos à organização.

A base comunicativa entre o líder e o liderado é o conhecimento profundo do líder acerca das forças e fraquezas dos integrantes de sua equipe. É preciso que haja um alinhamento entre ambos para que as necessidades do cliente sejam bem identificadas e o negócio bem definido. O líder da pequena empresa constrói seu programa de ação graças ao alinhamento permanente com o líder responsável pela grande empresa.

É necessário ter sempre em mente a distinção entre a missão do líder e a missão dos liderados. Ao liderado, cabe superar os resultados e melhorar prazos pactuados, identificar novas e melhores oportunidades de servir ao cliente, enquanto ao líder, em conjunto com o liderado, cabe continuamente acompanhar, avaliar e julgar o desempenho deste, com o propósito de apoiá-lo a ser mais produtivo.

Para enfatizar o espírito de servir na consciência do empresário em formação, o líder precisa ser um educador que permita a confiança e libere forças de cada um e integre as de ambos, por meio da sinergia.

O trabalho do empresário é conquistar e criar laços duradouros para o cliente de hoje e preparar-se para conquistar novos clientes e servi-los, ainda melhor, amanhã. O empresário deve promover contínua e simultaneamente, a sobrevivência, o crescimento e a perpetuidade da empresa conforme descrito no Quadro 3:

Sobrevivência	→	identificação do jovem com vocação empresarial
Crescimento	→	formação de novos e bons empresários-parceiros
Perpetuidade	→	integração de novos e bons líderes empresariais

Quadro 3 – Síntese dos propósitos da TEO

Fonte: Elaborado a partir das indicações de ODEBRECHT, 2004, p. 103.

O programa de ação deve satisfazer ao mesmo tempo o cliente, os liderados, os acionistas e a comunidade. Os empresários estão numa busca incessante de novos clientes e sempre em busca do contato pessoal, direto e permanente com eles. Numa empresa comprometida com a criatividade e a inovação, é evidente a sinergia que pode resultar do entusiasmo, da constante troca de idéias, da complementação das habilidades, do clima de confiança recíproca e da vontade de fazer acontecer em conjunto.

Por outro lado, é indispensável, numa empresa, a geração de idéias úteis e produtivas de forma coordenada e integrada, evitando o desperdício de energia criadora e perda de contato com a realidade e o subsequente rompimento do fluxo de resultados no sentido cliente / acionistas.

A idéia empresarial é, desde o momento em que nasce, uma idéia sobre a melhor maneira de usar as forças dos seres humanos para produzir riquezas morais e materiais. A idéia precisa ser trabalhada pela disciplina mental do empresário, pois são poucas as idéias e as oportunidades que se transformam em negócios.

Segundo a tecnologia empresarial Odebrecht, filosofar é identificar o que é certo e como fazê-lo bem. O programa de ação, a formulação da filosofia do negócio consiste do uso produtivo de crenças e valores da TEO, para pesquisar o que é importante, tem valor e faz diferença; que líder da pequena empresa e equipe podem ser mobilizados para satisfazer o cliente; que tecnologias específicas é preciso dominar para assegurar a plena satisfação do cliente; quais os recursos a mobilizar, em termos de qualidade e quantidade, e como combinar criativamente tudo isso para inovar e obter a produtividade total, ou seja, ao mesmo tempo, melhor qualidade, em menor prazo e menos custo.

A garantia do valor presente e futuro do patrimônio intangível e tangível dos acionistas é um compromisso com a perpetuidade da Organização Odebrecht, sendo que, no caso da sobrevivência, as circunstâncias podem mudar como a produtividade, a liquidez e a imagem, das quais a rentabilidade adequada será consequência do crescimento orgânico, saudável e auto-sustentável.

Uma vez definido o negócio, um passo fundamental para sua dominação é especificar os resultados a obter e os respectivos prazos.

Sob o ponto de vista da tecnologia empresarial Odebrecht, a classificação relevante para os resultados é a que considera a contribuição que possa oferecer a sobrevivência, o crescimento e a perpetuidade da organização. A sobrevivência de uma empresa depende da obtenção simultânea de resultados nos campos da produtividade, da liquidez, da imagem e da conseqüente rentabilidade. Somente os resultados quantificados e aprazados tornam-se relevantes e os que forem omitidos ou excluídos desaparecem da memória e perdem seu valor.

Para que a empresa se mantenha enxuta, ágil e flexível, o empresário deve melhor dominar a estrutura do seu negócio para conquista e satisfação do cliente. A estruturação deve ser eficaz e eficiente, respeitando o contato pessoal e direto com o cliente estabelecido e aprofundado por seres humanos dotados de espírito empresarial e a comunicação fundamentada no diálogo pessoal e direto, por meio da palavra falada.

A maneira como a Organização Odebrecht busca a estrutura certa tem seu ponto de partida no ser humano confiável e competente, continuamente acompanhado, avaliado e julgado, pois a construção da estrutura requer a definição simultânea dos centros de resultados, das equipes de apoio e dos sistemas de comunicação. A estrutura precisa ser concebida como um instrumento facilitador no produzir, no medir e no pagar.

Segundo a tecnologia empresarial Odebrecht, o sistema de comunicação é de fundamental importância, pois através dele os seres humanos dialogam, negociam e chegam a um acordo mediante a palavra falada e o apoio da palavra escrita.

Comunicar é partilhar conhecimento ou informações, é influir e ser influenciado na busca do que é certo, pois através da palavra falada com espírito, obtém-se o dom da conquista, galvanizando vontades e induzindo coletivamente à ação.

A palavra escrita é substituta imperfeita e eventual da palavra falada, tanto no relacionamento do líder com os integrantes da organização, como com os clientes, fornecedores e autoridades. A palavra escrita cria barreiras, salvo nos casos em que o expedidor e o receptor se encontrem no mesmo nível cultural e partilhem propósitos claros em suas relações interpessoais e maturidade. Assim os relatórios, súmulas, memorandos, cartas e ofícios são veículos para ratificar, lembrar e comprovar decisões e acordos verbais anteriores e apoiar permanentemente a tomada de decisões.

A comunicação funciona em dois sentidos, permitindo que as informações fluam e refluem entre os seres humanos, fazendo-se necessária a busca do diálogo, a negociação e o acordo. Para que o líder crie e implante a estrada da comunicação em seu negócio, é preciso

formular, definir temas, preparar para o novo, elaborar uma agenda, liberar súmula após a reunião, cumprir compromissos e ter disponibilidade e facilidade na leitura e compreensão de relatórios.

O centro de resultados da pequena empresa é o ponto de partida da elaboração de orçamento, pois cada custo deve estar vinculado a um resultado e cada resultado, ao responsável pela sua obtenção. Nesta tarefa, o empresário precisa de um especialista para assessorá-lo na formulação de um plano de contas e estruturação de relatórios contábeis para a sistemática apuração do resultado, e para que o líder e os liderados disponham de instrumentos que lhes mostrem o desempenho.

Para Norberto Odebrecht, as forças vivas de uma nação situam-se em três estruturas básicas da sociedade: a estrutura social, a estrutura econômica, que é o empresário, e a estrutura política, ficando evidente que o desenvolvimento das comunidades só pode ser promovido mediante a ação integrada e sinérgica de forças vivas.

Além do conhecimento do empresário e do trabalhador, de seus direitos e compromissos, são indispensáveis, numa parceria de liderança, o diálogo e a negociação moral e a ética. A parceria não está relacionada com o vínculo empregatício, pois o propósito de fazer parceria tem um acordo moral e psicológico que pesa na motivação do ser humano. É necessário que, na relação societária entre o trabalhador e a organização, as duas partes estejam atentas, para evitar distorções sobre os fundamentos filosóficos da parceria. Assim, exige-se que o líder e o liderado internalizem, pratiquem e dominem a tecnologia empresarial Odebrecht, segundo a qual os resultados a partilhar dependem da produtividade do negócio do parceiro.

Desde os anos 1940, faz parte da cultura organizacional Odebrecht o compromisso de cada empresário, no sentido de identificar novos e melhores empresários, e ainda contribuir para a sua formação a fim de que o crescimento possa ocorrer de forma auto-sustentada.

O relato e o relatório são instrumentos básicos para que líder e liderado possam conjuntamente, e em separado, acompanhar e avaliar o desempenho do liderado, assim como realizar o julgamento a respeito do futuro de sua interação.

O relatório é inseparável do relato, pois o relatório é a síntese do que o liderado, de viva voz, irá apresentar pessoalmente a seu líder. A forma do relatório deve estar a serviço de seu conteúdo e, ao invés do calendário, o que determina a periodicidade do relatório é a necessidade de satisfazer o cliente.

O conhecimento sobre os seres humanos precisa ser continuamente renovado, para que se torne uma ferramenta cada vez mais eficaz, e isso requer desaprender, reaprender,

aprender, criar e renovar. É com esse espírito que o empresário deve tratar as informações que devem fluir continuamente pelo sistema de comunicação.

Segundo a tecnologia empresarial Odebrecht, para haver um bom acompanhamento, avaliação e julgamento do seu liderado, o líder deverá obter respostas para as seguintes perguntas:

- a) qual o relacionamento do liderado com o cliente?
- b) qual o relacionamento entre a sua equipe e a equipe do cliente?
- c) qual a capacidade de cumprir harmonicamente o cronograma físico e o cronograma financeiro?
- d) qual a sua habilidade de melhorar resultados e prazos pactuados?
- e) qual o seu domínio sobre os custos?
- f) qual a sua contribuição para a identificação de novos e melhores empresários e apoios?

O empresário é um coordenador de seres humanos, com o propósito de organizá-los numa equipe eficaz, contributiva e integrar os resultados de seu trabalho. É necessário pesquisa contínua sobre a melhor forma de reunir os seres humanos sob sua liderança com vistas à comunicação, à sinergia, à criatividade, à produtividade de cada liderado e de cada equipe sob sua responsabilidade e a identificação e formação de novos e melhores empresários.

O propósito último do acompanhamento, da avaliação e do julgamento que o líder realiza em conjunto com o liderado é integrar o liderado à Organização Odebrecht.

No terceiro volume, Odebrecht apresenta as convicções e proposições práticas que, de forma intuitiva, nortearam a filosofia da tecnologia empresarial. Suas idéias originaram-se de duas fontes básicas: a educação familiar e a reflexão sobre os resultados decorrentes das decisões e ações. Suas crenças e valores trazem no cerne simplicidade e pureza.

4.3 Orientações para o sucesso

Na sua percepção, o empresário é um trabalhador intelectual cuja tarefa é coordenar e integrar produção de riquezas em benefício do cliente, da comunidade em que estão inseridos clientes, acionistas e liderados. Na realização dessa tarefa, o empresário deve ser dotado do

saber experimental que, aliando o conhecimento à prática, faz acontecer. Trata-se de um saber especial dentro do qual estão implícitos requisitos indispensáveis.

O primeiro requisito reside na qualificação dos líderes atuais para que sejam capazes de concentrar suas forças na educação de pessoas de conhecimento, na formação de equipes eficazes e contributivas e na coordenação e integração dessas equipes para obtenção de resultados cada vez melhores e maiores. O líder pode integrar as energias individuais dos liderados e gerar sinergia. Isto é possível se o líder for dotado de virtudes, conhecimentos e habilidades, além da ambição de servir e da aspiração de converter-se em um empresário autêntico.

Como segundo requisito a organização necessita de liderados, rigorosamente selecionados, que possuam conhecimento e que possam e queiram desenvolver-se.

O terceiro requisito para o trabalho intelectual produtivo reside na extrema objetividade com que deve ser planejado e executado dentro de prazos predeterminados.

O quarto requisito consiste na coragem de identificar para si próprio que está no trabalho certo e no lugar certo para tornar produtivas as forças e desenvolver-se em sintonia com o crescimento da organização.

Como quinto requisito, é imprescindível a autodisciplina para que ele possa:

- a) abandonar o que deixou de ser produtivo;
- b) concentrar as forças;
- c) praticar as virtudes, conhecimentos, competência e habilidades;
- d) selecionar os meios mais adequados para a satisfação simultânea do cliente, da comunidade, dos acionistas e dos que o servem.

O sexto requisito é caracterizado pela responsabilidade determinada pela tarefa que lhe compete e nunca por sua personalidade.

No sétimo requisito, o empresário deve ser capaz de orientar-se de acordo com o enfoque na contribuição com vistas a transformar suas virtudes, conhecimentos e habilidades em resultados que possam ser medidos, faturados e pagos pelo cliente. Estes requisitos ao coexistirem, abrem o caminho para o sucesso da Organização.

Além de assegurar a sobrevivência de sua empresa, o trabalho do empresário é fazê-la crescer em bases orgânicas e sadias. Deixar de crescer significa marginalizar-se. O crescimento tende a ser perigoso em virtude das “instabilidades” e “turbulências” e, para crescer em bases sadias, os líderes precisam ter em mente que os resultados devem crescer mais depressa do que a própria organização. Assim, os investimentos devem ser contínuos,

visando sempre ao futuro, na luta pela sobrevivência, gerando resultados cada vez melhores e auto-sustentáveis.

Nesse propósito, é preciso usar a criatividade, a inovação e avaliar as circunstâncias, as oportunidades e as situações nas quais o patrimônio moral e o patrimônio material dos acionistas possuam impacto multiplicador sobre os resultados.

Para que o negócio cresça sadio, harmônico e orgânico os empresários devem:

- a) ocupar posições que lhes permitam obter informações úteis e produtivas sobre as tendências, as oportunidades e as circunstâncias;
- b) fazer uso do diálogo pessoal e direto, sem burocracia, deixando fluir a comunicação;
- c) gerar idéias e propostas de crescimento através de tendências, oportunidades e circunstâncias transformadas em cenários;
- d) converter as propostas em negócios rentáveis, com alto potencial de absorção de tecnologia e difusão de imagem;
- e) os resultados gerados devem ser suficientes para estabelecer políticas de motivação, estímulo e partilha e/ou participação e a promoção do investimento contínuo;
- f) o crescimento sadio deve ser percebido como um meio de realizar o sonho da perpetuidade.

O empresário deve ser perceptivo e buscar pesquisar clientes, empresas, parceiros e pessoas, bem como o meio ambiente e a opinião pública, a fim de identificar tendências, oportunidades e circunstâncias. Deve ser capaz de encontrar estratégias para captação de dados úteis e produtivos para seu negócio e estar à frente dos acontecimentos para mudar, obter dados indispensáveis, processá-los e tomar a decisão certa, no momento certo.

A percepção deve estar a serviço do empresário. Seu ponto de partida deve ser a curiosidade, considerada uma atividade exploratória da percepção. Assim, a curiosidade tem que ser complementada pela disciplina, para torná-la conhecida, profunda e detalhadamente, e pelo autoconhecimento e a tolerância à frustração.

O conhecimento da realidade externa e de si mesmo é indispensável para que se possa enfrentar essa realidade tal qual ela é. Deve, ainda, integrar-se, ser aceito em diversos ambientes, desenvolver a lealdade à organização e excluir impulsos que possam bloquear sua capacidade de integração e de “transformação dos dados em fatos realmente úteis”.

A TEO tem permitido que sucessivas gerações de empresários construam percepções e as transformem em resultados a partir da prática das concepções filosóficas da organização. Isto é possível a partir do momento em que cada pessoa, ao ingressar na organização, tenha, ao seu lado, um líder capaz de contribuir para que rapidamente os dados aparentemente sem importância possam construir o sucesso comum.

Na concepção de Odebrecht (2004), se uma pessoa tiver percepção adequada aos estímulos do ambiente, ela irá contribuir para transformar dados em fatos e conseqüentemente gerar resultados, conforme está ilustrado pela Figura 2:



Figura 2 – Fluxo e refluxo da comunicação.
Fonte: ODEBRECHT, 2004, p.19.

A delegação só se efetiva quando líderes e liderados estejam capacitados moral, mental e culturalmente e que exista um clima organizacional adequado para que os empresários em formação possam desenvolver as potencialidades. O clima organizacional é função do espírito dos líderes e os empresários em formação foram previamente identificados por esses dirigentes.

Para Odebrecht (2004), delegação é sinônimo de confiança recíproca que só pode ser construída com a adoção de critérios para que se estabeleça uma confiança mútua na medida certa. Quando o liderado pratica as concepções filosóficas da organização Odebrecht e recebe apoio do seu líder imediato está capacitado a “transformar os dados em fatos” e sucessivamente em atos e resultados para a empresa e a utilizar sinérgica e criativamente esses resultados como contribuição à sobrevivência, ao crescimento e à perpetuidade.

Um líder da organização deve, indispensavelmente, dominar a TEO, visto que pretende coordenar seres humanos e, assim, integrar os resultados para transformá-los em riquezas morais e materiais. A expectativa dos acionistas é que os líderes saibam como praticar a TEO e, no papel de educadores, transmiti-la às sucessivas gerações de empresários. Aquele que ingressa na organização tem o dever de buscar o alinhamento filosófico e questionar o líder para que possa compreender, aceitar e praticar a TEO.

A delegação na TEO é planejada pela via do diálogo, da negociação e do acordo. O líder estabelece o programa de ação do liderado com todos os elementos morais e materiais para que ocorra a boa delegação planejada.

Programas de ações dos liderados devem partir das prioridades estabelecidas pelos líderes, sendo observada previamente a adequação às forças: se existe definição e clareza, se existem dispositivos para revisão e verificação da eficácia e eficiência e estratégias para retificar ou ratificar o plano de ação. Nesse sentido, conclui-se que “o líder assoberbado, sem tempo para nada, precisa reaprender a praticar a delegação sadia”. Partilha de responsabilidades, delegação de autoridade e liberdade com responsabilidade são características de uma delegação sadia. A prática dessas peculiaridades conduz o líder à realização plena e promove sua saúde física e mental.

A eficácia implica em procedimentos ordenados e disciplina, explicitados em regras práticas simples, despretensiosas. Tudo isto só pode ser atingido com o planejamento, a administração e distribuição do tempo disponível e com a identificação das oportunidades e a concentração dos esforços para os resultados. Outros aspectos são fundamentais para o alcance da eficácia, tais como concentrar a atenção para produzir grandes resultados, tomar decisões com significado para o negócio, corrigir erros buscando sempre transformá-los em oportunidades para melhor decidir e agir sobre o presente mentalizando o futuro. A repetição freqüente destas práticas criará o hábito da eficácia.

A condição para o uso do bom tempo é o planejamento que deve ser utilizado por pessoas altamente qualificadas e em número estritamente necessário. Assim, os acionistas e seus representantes devem praticar o enxugamento de estruturas como forma de reduzir a

perda de tempo numa estrutura organizacional limitada a três níveis e apoios indispensáveis, evitando o uso abusivo do termo equipe. A concepção da TEO para o trabalho em equipe é aquela na qual cada um sabe o que fazer por si só e cujas ações, integradas às dos demais, conduzam aos resultados que a equipe tenha decidido como única e verdadeira fonte de sinergia.

A contribuição para a eficácia na filosofia TEO está em identificar soluções, prever e preparar hoje as decisões do amanhã, pois envolve a comunicabilidade, o trabalho em equipe, o empenho com o autodesenvolvimento e o desenvolvimento dos outros. Por outro lado, cabe ao liderado sempre se questionar sobre suas virtudes, conhecimentos, competências e habilidades, atitudes, padrões de desempenho e forças mais produtivas.

Segundo a TEO, o líder deve valorizar nos seus liderados “a coragem de impor, ao tempo e aos acontecimentos, suas decisões sobre o que realmente importa e faz diferença”. Sua tarefa mais nobre é transformar cada decisão em resultados, identificando as causas ao invés de tratar apenas os sintomas. Entretanto, antes de decidir, é importante saber em benefício de quem, com quem, como e quando atuar. Na área operacional, qualquer decisão é melhor do que nenhuma.

A tecnologia empresarial Odebrecht visa buscar o que é certo para todos – clientes e acionistas. O líder precisa de tempo para estar presente e oferecer a seus liderados sua experiência e seu exemplo através da pedagogia da presença. Para tanto, deve o líder estabelecer, permanentemente, com os liderados, um diálogo no qual revele a capacidade de resolver problemas, convertendo-os em oportunidades, de identificar, coordenar e realizar o potencial de crescimento, tornando eficiente e produtiva a estrutura atual (seres humanos + negócios + comunicação) e de mentalizar a estrutura com vistas ao futuro.

A TEO possui preceitos cuja prática conduz o negócio ao progressivo aumento da rentabilidade, são eles:

- a) ter como ponto de partida e de chegada o desenvolvimento do ser humano;
- b) educar, treinar e formar novos e melhores empresários e equipes;
- c) ter compromisso com os princípios, conceitos e critérios da TEO;
- d) ter os resultados econômicos como meio de promover o desenvolvimento dos seres humanos e o crescimento orgânico das empresas;
- e) as oportunidades, os resultados e os recursos materiais só existem fora das empresas;
- f) os problemas dos clientes devem ser tratados como identificação das causas, transformando-os em oportunidades;

- g) os resultados são gerados mediante o aproveitamento ético e moral de oportunidades que possam ser transformadas em negócios;
- h) a segurança no trabalho, a conservação do meio ambiente e a promoção do bem-estar são imprescindíveis no contexto das empresas;
- i) para produzir resultados é necessário à equipe tornar-se eficaz e contributiva;
- j) os resultados são alcançados quando o cliente está servido e satisfeito;
- k) a liderança sobre os concorrentes é transitória;
- l) o que existe está a se tornar superado, pode estar distribuído de forma errada e à espera de quem o torne mais produtivo;
- m) a capacidade de concentração é a chave para o empresário fazer uma coisa prioritária de cada vez e a capacidade de delegação para fazer todas as coisas prioritárias ao mesmo tempo.

O ser humano é a origem e o fim de todas as ações na sociedade, e o seu trabalho, o meio primordial de sobrevivência, crescimento e perpetuidade da espécie (ODEBRECHT, 2004).

A comunicação entre os seres humanos viabiliza a sinergia entre pequenas e grandes empresas, levando à prática a marca de “grande empresa com espírito de pequena empresa”. Os líderes do futuro devem iniciar seu aprendizado na área operacional, ingressando preferencialmente como estagiários nas pequenas empresas para vivenciar o cotidiano. No seu perfil, devem apresentar, como características de personalidade, a humildade e a simplicidade, para tornarem-se responsáveis pelos centros de resultados e conseqüentemente líderes em pequenas empresas. Caso sejam bem sucedidos e tenham adquirido a indispensável maturidade, poderão tornar-se grandes líderes, a depender do permanente acompanhamento, da avaliação e do julgamento na vida profissional.

Segundo Odebrecht (2004) todos aqueles que aspiram tornar-se empresários e líderes da organização, devem ter referências que servirão de base de avaliação conforme está descrito no Quadro 4.

Domínio da TEO	Todos que pretendem ingressar na Organização Odebrecht devem ter incorporados os fundamentos da TEO como primeira demonstração do compromisso de economizar e tornar produtivo seu tempo e do seu líder.
Educação doméstica	O líder deve verificar a educação doméstica que o liderado recebeu e se é capaz de aprender a servir, exercer os deveres e depois reivindicar seus direitos.
Pessoa de conhecimentos aplicados	O candidato deve, ainda, possuir conhecimentos sobre si mesmo que justifiquem seu nível de aspiração, de desenvolver-se bem como possuir conhecimentos

	prévios sobre o negócio e o interesse em ampliar seus conhecimentos e aprofundá-los permanentemente.
Espírito positivo	Característica que define a tendência para o otimismo, ter consciência que o insatisfatório pode ser melhorado e sua participação individual pode contribuir para essa melhoria.
Interdependência	É importante também que o candidato possua convicções próprias, que esteja disposto a ser influenciado e influenciar os demais atentando para as circunstâncias e oportunidades;
Objetividade	O candidato deve demonstrar o que é importante, o faz diferença para o cliente e seu líder, selecionar e concentrar-se nas prioridades;
Criatividade e inovação	Deve ainda ser capaz de demonstrar a criatividade percebendo detalhes sob ângulos diferentes, ter prazer de brincar com idéias, contribuir para aperfeiçoar as idéias dos outros; selecionar as melhores idéias e convertê-las em projetos viáveis
Comunicabilidade e relacionamento interpessoal	Dominar a palavra falada e gostar de usá-la, perceber as prioridades dos demais e transmitir-lhes o que significativo; comportar-se com humildade e simplicidade desenvolver o gosto de trabalhar equipe.
Liderança	Ter compromisso com o sucesso da sua organização, de sua equipe e daqueles que dela fazem parte como estratégia para o sucesso pessoal;
Espírito de educador	Ter prazer em compartilhar conhecimentos com os demais e disseminar o espírito de equipe; ensinando particularidades do trabalho; ser enérgico respeitando a condição humana dos liderados.;
Maturidade e moderação	O líder deve manter o equilíbrio emocional e dos liderados, ver oportunidades em vez de problemas.
Humor	O líder deve ter senso de humor como síntese dos sentimentos na vida pessoal e profissional. Aprender com os próprios erros e dos liderados.

Quadro 4 – Referências básicas para a liderança

Fonte: adaptação própria a partir das observações de Odebrecht

Segundo a TEO, com o envolvimento da equipe e do líder da pequena empresa, do cliente e dos demais atores, existirá um time no qual todos estão comprometidos com o sucesso. Neste cenário, a comunicação fluirá com facilidade, havendo domínio sobre o projeto e circunstâncias. O crescimento da organização é resultante da sobrevivência e da prévia disponibilidade dos líderes da pequena empresa e das equipes, prontos para enfrentar novos desafios.

A capacitação dos líderes da pequena empresa e das equipes permitiu construir uma confiança recíproca. Prestar serviço, na filosofia TEO, significa oferecer ao cliente um produto único, situação em que a cooperação toma uma dimensão de parceria na busca da obtenção dos melhores resultados para o cliente, antes mesmo da formulação do projeto. O trabalho conjunto permitirá “identificar tendências, traçar cenários e dominar circunstâncias que terão decisivo impacto sobre a qualidade, os prazos e os preços” (ODEBRECHT, 2004). Ao lado do cliente exigente, deve haver o prestador de serviços competente, disposto a manter uma estrutura ágil, flexível, simples e enxuta.

A comunicação com o cliente deve ser profunda, qualificada, e os assessores devem estar comprometidos com o sucesso conjunto. A comunicação deve ser criada antes da assinatura do contrato e aprofundar-se durante sua execução.

O líder da pequena empresa deve estar comprometido com o sucesso conjunto, perceber o cliente autêntico, exigente, superando seus conhecimentos e habilidades e, caso o cliente esteja comprometido com outro prestador, é desnecessário despender energia, tempo e dinheiro para modificar tomada de decisões. O líder é dotado de caráter e procura imprimir, no negócio sob sua responsabilidade, uma conduta ética e moral.

A filosofia TEO tem como princípio a satisfação do cliente que depende da capacidade do líder de conquistar, coordenar e integrar liderados e parceiros, com vista à geração de resultados. O desafio consiste em praticar o “jogo de soma positiva”

Na Era do Conhecimento, contrariamente ao panorama vivido na Era Industrial, em que era exigido o aumento da eficiência mediante ativos tangíveis – máquinas e equipamentos avançados, linhas de montagens e insumos que pudessem ser obtidos em menores prazos e custos –, predomina o ativo intangível, representado por pessoas de conhecimento: os líderes.

Este novo cenário exige permanente evolução dos conhecimentos, da competência e da capacidade para a inovação de todos os que participam da conquista e satisfação do cliente. Assim, torna-se decisiva a busca da eficácia e, conseqüentemente, de novas habilidades para motivar a criatividade de todos. O líder tem como desafio transformar o trabalho em planejamento, músculos em cérebros e suor em conhecimentos.

A transformação exige novas tecnologias e novas estratégias que mantenham a Organização Odebrecht atualizada e, conseqüentemente, para constituírem equipes eficazes, seus líderes devem ter as seguintes características que permitirão ao líder criar um clima adequado ao desenvolvimento de novos talentos:

- a) ser dotado de educação familiar;
- b) ser possuidor de virtudes inatas e adquiridas;
- c) ter espírito de servir comprovado na prática;
- d) ser amadurecido pela experiência;
- e) ter humildade para integrar e tornar sinérgicas suas forças e dos liderados;
- f) ter entusiasmo diante das oportunidades no sentido de tornar úteis e produtivas suas forças;
- g) ter motivação para atuar como educador de novas gerações de empresários;
- h) colocar os interesses da organização acima dos interesses individuais;

Na identificação dos novos talentos, o líder deve, através da intuição, discernir e identificar os que podem vir a ser os novos e melhores empresários, o que implica em dispor da pedagogia da presença em que o tempo, a presença, a experiência e o exemplo são

requisitos indispensáveis ao líder. É responsabilidade do líder estimular os liderados para a realização de trabalhos conjuntos, formar grupos para a execução de tarefas específicas e a transformação desses grupos em equipe. As ferramentas do líder são de natureza moral, afetiva e psicológica, com as quais ele deve conquistar a mente e o coração de todos. Trata-se da criação de clima para que haja sinergia no ambiente, estímulo, incentivo e recompensa administrada com justiça, de acordo com o desempenho individual. Para tanto, o líder deve:

- a) criar e inovar em conjunto com o cliente – o negócio de uma equipe eficaz e contributiva é contribuir com o cliente para que este tenha o projeto mais adequado às suas necessidades;
- b) crescer junto com o cliente – avaliar o potencial de crescimento do cliente, identificando seu perfil e suas possibilidades;
- c) acompanhamento, avaliação e julgamento – em que o líder seja capaz de aguçar a percepção acerca das reais necessidades do cliente e mobilizar sua criatividade, em busca de inovações capazes de satisfazê-lo;
- d) aculturação à tecnologia empresarial Odebrecht (TEO) – que exige disciplina e se consolida no respeito entre integrantes da equipe e o cliente, em reciprocidade, o que se obtém com equipes capazes, estruturadas em centros de excelência, eficaz e eficientemente coordenados e integrados de modo a constituir-se a empresa como um todo organizado e vivo;
- e) comunicação para a produtividade total – que deve ser praticada entre os que integram a equipe, com vistas ao confronto permanente dos resultados pactuados e obtidos, com base no diálogo, na negociação, no alinhamento e no acordo, prática que demonstra como o objetivo de cada um poderá integrar-se e viabilizar-se por meio de um objetivo comum a todos que se sintam comprometidos e envolvidos em promover a plena satisfação do cliente.

A comunicação e a sinergia são definições utilizadas na TEO e refletem uma cultura organizacional sedimentada em princípios, conceitos e critérios que são disseminados a todos os integrantes da organização. Representa um modelo de tecnologia de gestão e estrutura administrativa que compreende a adequação e exigências empresariais e tecnológicas com orientação contínua para a excelência empresarial.

5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1 O caso Braskem

A indústria petroquímica surge no Brasil em 1948, com a implantação da Petroquímica União, aquela época numa parceria da iniciativa privada associada à estrangeira. A aliança do Estado com o setor privado se deu por meio da Petrobras, que assim iniciava seu programa petroquímico constituindo a Petroquisa (LEMOS, 2003). Ainda segundo Lemos (2003), em 1972 foi definida a implantação de um Pólo Petroquímico em Camaçari/Ba, de cuja coordenação se encarregou a Companhia Petroquímica do Nordeste Ltda (Copene), fundada especificamente com esta finalidade, por determinação governamental, em 12 de janeiro de 1972, sob o comando da Petroquisa. O modelo de gestão adotado para a Copene foi um “modelo tripartite”, criado pelo governo, uma vez que ela recebia sustentação de capitais estatais, privados e multinacionais (ODEBRECHT, 2002).

Coube à Copene a gestão das centrais de matérias-primas (eteno, tolueno, benzeno), a central de utilidades (vapor, energia, água e gases industriais) e a central de manutenção (LEMOS, 2003, p.87).

Nascida estatal, a Copene passa por alguns processos de privatização, sendo o primeiro deles em 1975, quando se tornaram sócias as empresas usuárias de matérias-primas que, em 1980, formaram a Nordeste Química S. A., *holding* privada que passou a administrar a Copene junto com a Petroquisa (ODEBRECHT, 2002). Na Norquisa, estavam presentes empresas como Odebrecht, Mariani e Econômico.

O grupo Odebrecht foi fundado em 1945 e possui empresas nas áreas de Engenharia e Construção e de Química e Petroquímica. Atua em países da América do Sul, América do Norte, África e Europa e conta com 36 mil integrantes. O grupo Mariani, criado em 1858, foi o fundador do Banco da Bahia, responsável pelo financiamento de produtores agrícolas até a década de 1970. Segundo Odebrecht (2002), Mariani foi pioneiro no Brasil em investimentos em petroquímica, comprando parcelas da Pronor e da Nitrocarbono ainda na fase inicial de implantação do Pólo de Camaçari.

A etapa seguinte é a aquisição das ações do Econômico pelo consórcio Odebrecht/Mariani. Com a formação desse consórcio, em julho de 2001, inicia-se o processo de reestruturação da cadeia petroquímica no Brasil e também o processo de integração de várias empresas que dão origem à Braskem em 16 de agosto de 2002. Esse processo ocorreu em fases distintas: após a aquisição do controle da Copene, seguem-se outras empresas do mesmo ramo, a Polialden, a Trikem e a Nitrocarbono, sendo que a Proppet, empresa pertencente aos dois grupos, já havia sido integrada anteriormente (ODEBRECHT, 2002, p. 6).

A Braskem é formada e controlada pelo grupo Odebrecht. No momento, constitui-se como a maior empresa do ramo petroquímico da América Latina e, entre seus produtos de maior venda para o exterior, estão a gasolina, petroquímicos básicos e aromáticos, polietilenos e polipropileno.

A cadeia produtiva do setor petroquímico é formada por três gerações de produtos, das quais a primeira é o refino do petróleo, que origina diversos produtos, entre eles, a nafta. A Braskem recebe a nafta, da qual extrai petroquímicos básicos, como o eteno e o propeno que, por sua vez, irão abastecer as empresas petroquímicas de segunda geração, responsáveis transformar petroquímicos básicos em resinas termoplásticas, polietilenos, polipropileno, PET e PVC, além de outros produtos intermediários que serão convertidos em variados produtos plásticos, como embalagens para alimentos, peças automotivas e utilidades domésticas, que constituem a terceira geração da cadeia produtiva (ODEBRECHT, 2002).

A Braskem atua na primeira e na segunda gerações. Como objeto desse estudo, tratamos da Unidade de Insumos Básicos (Unib), ex-Copene, localizada em Camaçari/Ba. É a unidade que corresponde à primeira geração petroquímica, ou seja, o estágio do refino do petróleo que dá origem a diversos produtos, entre eles, gás, gasolina, querosene, nafta. Sua função é analisar a possibilidade da produção de gasolina e do gás liquefeito de petróleo (GLP). A unidade de Camaçari recebe a nafta extraída do refino do petróleo e dela extrai os petroquímicos básicos que irão abastecer as empresas da segunda geração que são aquelas que transformam petroquímicos básicos em resinas termoplásticas (polietileno, polipropileno, PET e PVC).

As demais unidades estão instaladas em suas 13 fábricas localizadas nos Estados da Bahia, Alagoas, São Paulo e Rio Grande do Sul (BRASKEM, 2004). As treze plantas industriais da Braskem estão assim distribuídas:

- a) Unidades Produtoras de PVC e Cloro-Soda, localizada em Maceió/Alagoas;

- b) Central Petroquímica, Unidades Produtoras de Resinas, Unidade Produtora de Cloro-Soda e Unidade Produtora de Caprolactama (insumo utilizado na produção de fios têxteis) e outros, localizada em Camaçari/Bahia;
- c) Unidade Produtora de Especialidades de PVC, localizada em São Paulo/SP;
- d) Unidades Produtoras de Resinas, localizada em Triunfo/Rio Grande do Sul.

A estrutura organizacional, tanto nas áreas industriais como comerciais, adota o modelo de unidades de negócios que, segundo Rogério Oliveira, líder corporativo da Unib (ODEBRECHT, 2002, p.17) concentra-se nas atividades de insumos básicos, poliolefinas, vinílicos e desenvolvimento de novos negócios, conforme está descrito na figura 3.

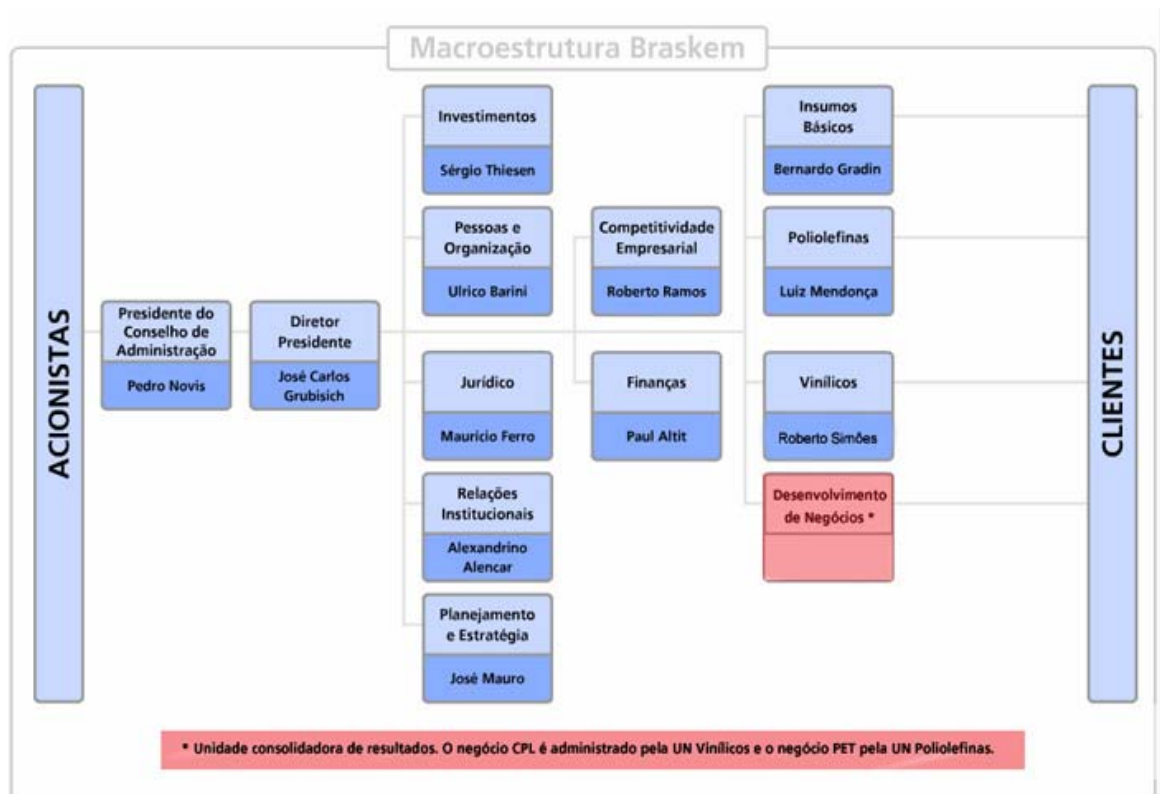


Figura 3 – Macroestrutura da Braskem.
Fonte: Braskem (2005).

Esse modelo de estrutura organizacional, segundo Luís Mendonça, líder corporativo da Unidade de Poliolefinas, confere maior poder de decisão ao líder do negócio e aproxima as áreas industrial e comercial, sendo cada uma delas responsável por seus resultados para otimização da operação (ODEBRECHT, 2002, p.17).

As unidades de negócios são apoiadas pelos Centros de Competências Corporativas (CCC), que visam ao gerenciamento das atividades corporativas, garantindo e criando condições para o desenvolvimento contínuo do negócio e estão divididos em seis áreas:

planejamento estratégico, pessoas e organização, jurídico, relações institucionais, competitividade empresarial e financeiro. Os CCC têm como missão o acompanhamento e a manutenção da cultura, dos valores e dos princípios da Braskem.

Segundo Ulrico Barini, ex-líder corporativo de Pessoas e Organização (P&O) “a área corporativa reúne múltiplas visões para permitir a adoção de uma linguagem única na empresa”, tem como principal desafio difundir a cultura empresarial Braskem e motivar os integrantes da organização a entenderem a filosofia e o modelo de gestão que compõe a TEO (ODEBRECHT, 2002, p.19).

5.2 Método

Para a obtenção e avaliação de dados, foi realizada uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa.

Nesse aspecto, destacamos Freitas e Borges-Andrade (2003), ao enfatizarem que é fundamental considerar o uso de diversas fontes de informação para facilitar a identificação dos propósitos da organização ao desenvolver o treinamento, enumerando essas fontes como se segue: os instrutores e planejadores instrucionais, treinandos, seus superiores, executivos das áreas que demandaram o treinamento, material didático e documentos. Consideram, ainda, que os procedimentos de coleta de dados para a avaliação do treinamento podem variar, utilizando-se de entrevistas individuais ou em grupos, questionários e pesquisa documental (FREITAS; BORGES-ANDRADE, 2003).

5.3 Instrumentos

Considerando os instrumentos acima, foram realizadas, com integrantes da Braskem, trinta e duas entrevistas individuais baseadas em roteiros elaborados previamente, que possibilitaram identificar as práticas de recursos humanos e de treinamento adotadas antes e a partir da implantação da TEO, bem como as modificações e os impactos que ocorreram na área.

Em virtude da dificuldade de acesso ao material didático e aos relatórios dos períodos correspondentes à Copene e à Braskem, fora das dependências da empresa (não é permitida a saída de documentos), a análise documental ficou restrita aos seguintes documentos:

- a) documento número 1 – *Plano anual de treinamento* (transcrito);

- b) documento número 2 – *Avaliação de eficácia de treinamento* (cópia do formulário);
- c) documento número 3 – *Avaliação de reação de treinamento* (cópia do formulário).

5.4 A amostra

O universo da amostra compreendeu a Unidade de Insumos Básicos (Unib) por se tratar da unidade composta por empregados que trabalharam também na Copene. A Unib segundo o relato da analista de treinamento responsável por essa unidade, conta atualmente com aproximadamente 885 empregados.

As análises dos dados quantitativos levantados foram feitas a partir dos cadastros das perguntas e respostas da primeira parte (questões fechadas) das entrevistas aplicadas e coletados no *software* de análises estatísticas denominado SPSS na versão 12.0.

A amostra foi constituída por 32 entrevistados com tempo variado de serviço, entre 2 até 18 anos, em diferentes áreas de atuação, compreendendo as áreas executiva, gerencial, administrativa e operacional. Um dos respondentes (entendemos que por lapso no preenchimento do formulário) não informou o cargo.

Tabela 1 – Correlação entre cargos e tempo na empresa

Tempo (em anos)	Cargos									Total
	Analista	Gerente	Secretário	Engenheiro	Técnico de operação	Coordenador de engenharia de processos	Operador	ROI ¹	Não respondeu	
Até 2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
2 - 6	2	0	0	0	0	0	1	0	0	3
6,1 - 10	0	0	1	0	0	0	4	0	0	5
10,1 - 14	1	1	1	0	1	0	3	0	0	7
14,1 - 18	1	1	0	0	1	0	6	0	1	10
Mais de 18	0	0	1	1	1	1	1	1	0	6
Total	4	2	3	2	3	1	15	1	1	32

Fonte: questionários aplicados, 2006.

Nota: 1 ROI = responsável por operações industriais

Tabela 2 – Correlação entre gênero e faixa etária:

Gênero	Faixa etária				Total
	Entre 26 e 35 anos	Entre 36 e 45 anos	Entre 46 e 55 anos	Mais de 55 anos	
Masculino	5	10	7	2	24
Feminino	3	3	2	0	8

Fonte: questionários aplicados, 2006.

A tabela 2 mostra que a maioria dos respondentes é do gênero masculino (24 pessoas), o que corresponde a 75% da amostra analisada. Do gênero feminino, participaram 8 mulheres, correspondendo a 25%. Em relação à faixa etária 40,6% ou seja, 13 respondentes estão entre 36 e 45 anos, enquanto a faixa entre 46 e 55 anos compreende 28,0% da amostra, com 9 entrevistados, e apenas 2 estão acima dos 55 anos.

Em relação aos cargos ocupados, percebemos que o nível de escolaridade dos empregados da área de P&O está entre a especialização completa e a graduação incompleta, enquanto a maioria dos operadores possui apenas o 2º grau completo, conforme está indicado na Tabela 3.

Tabela 3 – Nível de escolaridade e relação com o cargo ocupado

Nível de escolaridade	Cargo ocupado									Total
	Analista	Gerente	Secretária	Engenheiro	Técnico de operação	Coordenador de engenharia de processo	Operador	ROI	Não respondeu	
2º grau completo	0	0	1	0	2	0	6	0	1	10
Graduação incompleta	1	0	0	0	0	0	3	1	0	5
Graduação completa	1	0	2	0	0	0	4	0	0	7
Especialização incompleta	0	0	0	0	1	0	2	0	0	3
Especialização completa	2	1	0	2	0	1	0	0	0	6
Mestrado	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Total	4	2	3	2	3	1	15	1	1	32

Fonte: questionários aplicados, 2006.

Nota: 1 ROI = responsável por operações industriais

Para a realização do estudo de caso, recorreremos a entrevistas estruturadas a partir de roteiros previamente elaborados e classificados em dois grupos:

- tipo 1, entrevista destinada aos integrantes do setor de “Pessoas e Organização” (P&O);
- tipo 2, entrevista com os ocupantes dos demais cargos, e que tenham trabalhado na empresa nos dois períodos, antes e depois da implantação da TEO.

O objetivo da pesquisa foi informado aos respondentes de forma explícita, no momento da entrevista, sendo a primeira etapa composta por questões fechadas que compõem a caracterização do empregado e possibilitam a análise qualitativa dos dados. A segunda etapa, composta de 20 questões abertas para os integrantes da área de P&O, seguiu o roteiro tipo 2, composto por 15 questões destinadas aos demais integrantes.

5.5 Coleta de dados

Todas as entrevistas foram realizadas após agendamento prévio, compreendendo um período entre 09/02/06 a 25/03/06, inicialmente com dois analistas de RH que compõem a equipe de P&O. Em outra data, foram entrevistados o gerente, mais dois analistas e alguns operadores. Para atingir a população de 32 integrantes, foram necessárias mais quatro marcações antecipadas de visita à empresa, bem como a realização de entrevistas com dois dos entrevistados em horários e locais externos às atividades laborais.

A duração média de cada entrevista foi em torno de 40 minutos e foram realizadas com a utilização de minigravadores.

O número de entrevistados foi definido em função das variações e repetições das respostas aos itens questionados.

6 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

6.1 As entrevistas

Com o objetivo de facilitar a leitura e interpretação das questões, as respostas foram analisadas a partir dos dois grupos estabelecidos como já explicamos na seção anterior (ver seção 5.4). Igualmente, os resultados serão apresentados de acordo com a mesma divisão.

6.1.1 Roteiro de entrevista tipo 1

Este grupo foi formado pelos integrantes da área de P&O, incluindo respondentes que atuaram na Copene e contribuíram com informações sobre a empresa antes da implantação da TEO e respondentes que já trabalhavam em outras empresas do Grupo Odebrecht, tendo conhecimento e domínio sobre os fundamentos da TEO e vieram para a Braskem para participar da disseminação e do processo de implantação.

Aqueles que trabalharam na Copene reúnem-se no denominado *grupo A*, e aqueles que chegaram a Braskem logo após a fusão, formam o denominado *grupo B*. Para a manutenção do sigilo da autoria das respostas, os respondentes passam a ser identificados de forma abreviada, segundo um código formado pela letra *E* seguida da respectiva numeração, E1, E2 e assim sucessivamente.

6.1.2 Roteiro de entrevista tipo 2

Encerradas as entrevistas dos integrantes da área de Pessoas e Organização, seguimos com a etapa que se refere ao segundo grupo, integrado por respondentes de outras áreas e funções, sendo o roteiro da entrevista ajustado em algumas questões. O roteiro do tipo 2 contém apenas 15 questões abertas, sendo que as de número 1 até a 8 são comuns aos dois grupos. Neste roteiro, foram eliminadas as questões 9, 10, 17, 18, e 19, por tratarem de conhecimentos específicos às pessoas que atuam em P&O.

Estão incluídos também respondentes que atuaram na Copene e contribuíram com informações sobre a empresa antes da implantação da TEO, permanecendo para estes a denominação de *grupo A*. Os respondentes que já trabalhavam em outras empresas, além das empresas do Grupo Odebrecht, formam o *grupo B*. A codificação formada pela letra *E* seguida pelo número também será mantida.

Visando a atender às questões de pesquisa que estão fundamentadas nos pressupostos relacionados às práticas de treinamento – objetivo, implantação e avaliação –, as questões abertas da entrevista estão assim divididas: questões de número 1 a 4 se relacionam à Copene, seu modelo de gestão, estrutura e funcionamento da área Recursos Humanos e Treinamento e seus objetivos.

As questões de números 5 a 10 buscam informações sobre a TEO, conceito, importância e processo de implantação. As de números 11, 12, 13 e 14, indagam sobre as modificações decorridas ou não deste processo. As questões 15, 16, 17 e 18, investigam a estrutura do programa de treinamento colaborando na identificação das subfases que a compõem. São elas: por que treinar? Em que treinar? Quem treinar? Como treinar? Quando treinar? Onde o treinamento é realizado? A avaliação de treinamento, seus métodos e modelos está inserida nas questões 19 e 20.

Os grifos apresentados nos relatos são de nossa responsabilidade, visando manter a ênfase mostrada pelos entrevistados em suas falas.

Na busca de identificar o modelo de gestão adotado na Copene antes da implantação da TEO, iniciamos nossa análise questionando aos integrantes como esse modelo era definido. Esta primeira questão levou alguns respondentes a uma busca por um nome e também uma descrição das práticas de gestão utilizadas.

O grupo A do roteiro tipo 1 traz informações sobre o modelo de gestão pautado em uma metodologia japonesa denominada *Manutenção total da produtividade* (TPM) que, segundo relatos dos entrevistados, tratava-se de um modelo muito rígido, semelhante a um militarismo, um autoritarismo, não sendo fácil para eles identificar qual era efetivamente o modelo praticado, visto que entendiam ser algo muito aberto. Talvez essa percepção tenha ocorrido em função de a Copene ter sido uma empresa de acionistas, sem um dono específico, diferentemente da era atual em que se sabe muito bem quem são os donos:

E1.: Antes da Braskem, na antiga Copene, a gente tinha um modelo de gestão que era pautado na metodologia do TPM que é uma metodologia japonesa e que foi implantada. TPM é uma sigla de Manutenção Total da Produtividade.

E2.: Eu entendo que o modelo de gestão adotado antes pela Braskem era um modelo muito parecido com um regime militar que foi herdado do modelo Petrobrás que foi um dos donos no antigo modelo tripartite do Pólo [...] A Petrobrás tinha um cunho militarista, então era uma coisa muito calçada nas lideranças assim hierárquicas muito bem definidas com poder de decisão sobre processos, sobre pessoas muito pesado, muito forte sem retorno. Não havia uma liberalidade das pessoas de que elas poderiam questionar a liderança, era uma coisa muito de cima para baixo, era uma forma que na minha visão era bastante ruim, era de cima para baixo o tempo todo.

Os respondentes do roteiro tipo 2, do grupo A, demonstraram não possuir uma definição muito clara para o modelo de gestão anterior. Alguns falaram em “TQM”, mas, em geral, não há um título que possa ser associado à prática daquele momento. Lembram da empresa estatal, centralizada, voltada para a produção, para o mercado. Além disso, o treinamento não acontecia de modo regular e assentado em bases científicas, haja vista as indicações de Borges-Andrade (1997); Oliveira (2003); Bohlander, Snell e Sherman (2003) quando afirmam ser o treinamento composto de etapas que incluem a análise da organização, análise das tarefas e análise do treinando.

E6.: O modelo era baseado em TQM, haviam pilares e um dos pilares era educação e treinamento. Havia pilares de manutenção planejada, manutenção autônoma, melhoria focalizada, gerenciamento antecipado, saúde, segurança e meio ambiente e o pilar de educação e treinamento que é um dos pilares fortes do TQM. Eram oito pilares ao todo.

E13.: [...] A Copene era um sistema de gestão que era o seguinte: a preocupação dela era em produzir, não ligava muito para o ser humano e tal. A gestão dela era muito produção e tinha aquele ranço por ser empresa estatal. A gente tomava um treinamento e depois passava para a área, então era muito assim: a gente aprendia na base da pressão [...], mas eu não sei definir qual foi o modelo adotado de gestão, principalmente porque gestão é uma palavra hoje muito usada, mas eu acho mais um modismo do momento, podemos dizer que era a gestão do chicote. (risos) eu não sei.

Após a identificação do modelo de gestão, indagamos sobre o funcionamento da área de RH da Copene e apenas o grupo A do roteiro do tipo 1 presta essas informações. Segundo os relatos, a área era dividida em duas grandes gerências: administrativa e de qualidade (Gerqual). A descrição é de uma área mais relacionada à prestação de serviços, burocrática, composta dos subsistemas de folha de pessoal, remuneração, cargos e salários, pagamento de benefícios, plano de carreira e recrutamento e seleção. O treinamento (capacitação e desenvolvimento) e o clima organizacional ficavam subordinados à Gerqual, o que, segundo depoimentos, não fazia parte da área de RH, apenas se interligava por meio das gerências. Faltava à área uma visão estratégica de pessoas, pois concentrava-se exclusivamente nas atividades burocráticas para atender às necessidades legais.

E1.: A área de RH, ela era dividida em duas grandes gerências: tinha uma gerência que era a gerência administrativa nessa gerência ficava o subsistema de folha de pessoal, remuneração, cargos e salários e plano de carreira, além disso, tinha recrutamento e seleção. E a área de Capacitação e Desenvolvimento clima organizacional, desenvolvimento organizacional ficava na gerência de qualidade.

Os procedimentos burocráticos são também enfatizados pelos entrevistados do grupo A do tipo 2 como práticas da área de recursos humanos. A preocupação com as pessoas é apontada como a grande modificação trazida pela TEO

E18.: A área de Recursos Humanos tinha um trabalho mais direcionado, mais específico com a questão de pessoas, mas não tão abrangente como é hoje, onde, por exemplo, a área de Recursos Humanos trabalha mais, o poder dela é mais macro, ela abrange muitas coisas a nível de treinamento, de direcionamento das pessoas, cargos e salários, coisas desse tipo que na Copene não existia dessa forma.

E27.: A área de Recursos Humanos, toda essa parte de administração de pessoal, de cargos e salários, era subordinada a uma gerencia administrativa e a área de treinamento era subordinada a área de qualidade e produtividade.

Ainda pesquisando sobre o modelo anterior à TEO, dentro da área de RH da Copene, buscamos identificar os tipos de treinamentos realizados, o que nos levou a verificar, nos relatos dos dois grupos, que a ênfase dos programas de treinamento e sua estrutura estava mais voltada para a área técnica. Seus integrantes contavam também com o apoio da organização para cursos de especialização, de idiomas, etc.

E1.: A Copene era uma empresa que investia muito nos funcionários, então a gente tinha muita capacitação técnica além de também bastante apoio para a gente fazer cursos especialização, idiomas e etc.

E2.: Somente técnico [...] como RH, não havia nenhum treinamento de como eu deveria me comportar lidando com pessoas [...].

Alguns integrantes do grupo A do roteiro do tipo 2 trazem-nos as mesmas observações em relação ao treinamento voltado para a tarefa, para a atividade técnica. Segundo os relatos, a estrutura do treinamento da Copene é a mesma apresentada pela Braskem. Outros enfatizam o planejamento antecipado por meio dos planos de ação (PA).

E9.: [...] os treinamentos ficavam muito restritos, eu acho que hoje com o novo modelo as portas se abriam mais e você sabe o que você vai fazer, você tem um PA

onde você tem, eu diria assim, tem os seus objetivos, então você tem um plano de carreira que depende só de você.

E15.: A maioria treinamento técnico. Equipamento, processo, treinamentos pra serviços administrativos, serviços burocráticos da empresa, treinamento pra auditoria, treinamento de segurança, tudo que envolve o processo de uma empresa petroquímica.

Quando foram indagados sobre a finalidade desse treinamento, os analistas de RH que trabalharam na Copene reafirmaram que o objetivo do treinamento era meramente técnico. Apenas um deles ressalta que havia também uma preocupação com o crescimento e desenvolvimento na carreira.

E1.: Como sempre é se desenvolver, crescer na carreira, abrir sua visão estratégica de mundo, de pessoas enfim como profissional você, sua carreira e conseqüentemente você tem mais oportunidade de crescimento.

E2.: Era um treinamento técnico digamos assim, olhando o lado legal do RH, digamos as pessoas tinham que sair de férias em tanto e tanto tempo então tínhamos um treinamento para que as pessoas saíssem de férias, somente isso, atender os procedimentos legais.

Instrumentalizar, formar e capacitar mão-de-obra são alguns dos objetivos identificados pelos demais entrevistados, embora a aquisição de novos conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades e da própria carreira sejam também realçados. Assim, percebemos que há uma conformidade com um dos conceitos atribuídos ao treinamento como sendo um meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista no alcance de objetivos da organização (GIL, 2001, p.121).

No caso da Copene, a operação da planta petroquímica era de fundamental importância para o desenvolvimento do seu ramo de negócio. Portanto, o treinamento se desenvolvia atrelado a essa estratégia. Na Braskem, alguns entrevistados da área de operações percebem que se perdeu o destaque conferido ao operacional, ao negócio petroquímico, pois a ênfase maior é dada à área administrativa, aos gestores, às lideranças, em conseqüência de a filosofia da TEO dar prioridade às pessoas. Ainda não se percebe que é preciso difundir os princípios norteadores da TEO atrelados à produção petroquímica, à técnica. A atenção maior é destinada às lideranças, pois elas são responsáveis pelo desenvolvimento de seus liderados. Mas, aos liderados, falta essa compreensão.

Na Copene, o treinamento baseava-se em necessidades mais técnicas. Na Braskem, o técnico tem sido substituído pelo comportamental, de certa forma, limitado a funções operacionais que não possuem cargos de liderança.

E11.: A finalidade era incorporar profissionalmente todas as habilidades profissionais de um profissional no ramo da indústria química e petroquímica,[...] desenvolver da melhor maneira possível a sua profissão.

E17.: Era só desenvolver as práticas aqui da área, a parte técnica mesmo, basicamente a parte técnica.

Para melhor entendimento sobre a nova tecnologia de gestão a ser utilizada após a aquisição da Copene pelo Grupo Odebrecht, questionamos os integrantes sobre o conhecimento que possuem sobre a TEO e como a identificam.

A TEO é definida pelos entrevistados como um conjunto de princípios, como forma de gestão, modelo de gestão, tecnologia de gestão, uma filosofia empresarial. Um dos respondentes afirma que a TEO tem um “cunho lógico” e que também a adotaria (caso tivesse uma empresa) como tecnologia de gestão. Está bastante relacionada com princípios e valores de confiança e, no exemplo, na forma de trabalhar, de conviver, de lidar com pessoas. Nesse grupo, formado por analistas de RH, as definições apresentadas por aqueles que já conheciam e trabalhavam com a TEO e aqueles entrevistados oriundos da Copene são muito semelhantes. Como são responsáveis pela implantação e disseminação, “formadores de opiniões”, já estão todos imbuídos (e encantados) com os princípios e valores nela contidos.

E1.: [...] modelo de gestão [...] porque é uma tecnologia, uma filosofia muito simples, mas ao mesmo tempo muito complexa. [...]

E2.: [...] então para mim a TEO é alguma coisa assim muito lógica que hoje eu acredito bastante, acho que eu digo assim se eu um dia for o dono de uma empresa que lide com produção sem dúvida nenhuma eu teria a TEO como tecnologia de gestão.

“Tecnologia de gestão que administra a empresa”, “filosofia de trabalho”, “modelo” e também “sistema de gestão” são definições trazidas pelos demais entrevistados. São abordagens que corroboram o conceito apresentado por Correa (1997) para quem a tecnologia de gestão é “um conjunto de instrumentos, técnicas e estratégias utilizadas pelos gestores, tendo por objetivo controlar o processo de produção”.

E7.: A TEO pra mim é um sistema de gestão que valoriza o ser humano. Eu entendo a TEO como uma valorização maior, um entendimento em que as pessoas são o elo mais importante na organização, como está no próprio fundamento da TEO. Eu acho que o que marca na minha visão da TEO é exatamente esse forte, a valorização das pessoas.

E8.: A TEO para mim é uma tecnologia que administra toda a empresa desde o âmbito do que a gente chama de chão de fábrica até a alta diretoria da empresa hoje [...] Em suma é a forma como a empresa é administrada.

A questão seguinte busca informações sobre a forma adotada para implantar a nova tecnologia. O processo de implantação realizou-se inicialmente por meio de um seminário de dois dias para os líderes e de um dia para os demais integrantes, durante os quais se discutiram os conceitos e princípios. Outro respondente informou que foi através de um processo de planejamento mostrando como seria a implantação; outros, ainda, ressaltam que não há um processo específico e sim no dia-a-dia, pelo exemplo, pela denominada “educação pelo trabalho”, na elaboração dos planos de ação, nas reuniões, de forma contínua e permanente. O processo ainda não se concluiu, continua acontecendo.

E3. O processo de implantação da TEO na Braskem se deu exatamente na formação já que o controle acionário, uma das empresas é Odebrecht. [...] e a TEO foi implantada dessa forma, dizendo para as pessoas o que significava, tentando traduzir na prática. No início tiveram alguns treinamentos, só que TEO não se dá em treinamento, então esse é um grande erro, você pode até dá um treinamento e falar da filosofia, só que de fato você só percebe no dia-a-dia, é a aplicação. Só existe realmente a TEO implantada quando se tem a prática do PA, do planejamento, do acompanhamento, da avaliação, do julgamento, de todo o ciclo de planejamento da organização.[...].

E4.: Na verdade o processo de implantação ainda está se dando são três anos de Braskem aqui na UNIB [...]

Dentre os processos reconhecidos, está o seminário, definido como um treinamento para conhecimento da nova tecnologia. O exemplo do líder e a prática do dia-a-dia são pouco citados por esse grupo que também concorda com o que outros afirmam sobre a continuidade do processo.

E11.: A TEO foi apresentada para os funcionários através de seminários, folhetos, panfletos e também com alguns tipos de livros onde foram divulgadas lições, modos de vida e etc.

E16.: Foi meio confuso porque a gente vinha há muito tempo sem um modelo específico. E de repente você muda toda a estrutura. Então foi um choque cultural muito grande. Ainda a gente está vivendo essa mudança de cultura e algumas pessoas ainda estão tendo dificuldade de lidar com a TEO.

Além do seminário, entre os mecanismos citados, estão a leitura dos três volumes da TEO, o “exemplo dos líderes”, os ciclos de palestras, o ciclo de planejamento.

E1.: [...] Além disso nós compramos vários livros da TEO disponibilizamos para as pessoas na sala de controle todos os novos receberam os volumes da TEO. [...] e na própria *intranet* o livro está todo lá na íntegra se as pessoas precisarem tirar alguma dúvida lá para que as pessoas possam ter acesso fácil

E4.: Treinamento, atitudes das lideranças, acho que mais forte de tudo é a liderança.

Quando são relacionados os mecanismos adotados para a implantação da TEO, constata-se que o exemplo do líder e a relação entre este e seu liderado são enfatizados pelos respondentes, idéias partilhadas também por Oliveira (2000), quando afirma que, para as novas tecnologias, não cabe realizar tarefas para um treinamento ou especialização. Torna-se necessário proporcionar ao indivíduo condições para gerir e gerar as novas demandas.

E1.: Foram realizados cursos direcionados para as lideranças e depois foi disseminado para os outros integrantes e a prática do dia-a-dia através de acesso as informações na *intranet* e a pesquisas dos livros básicos da TEO e dos seminários em todos os momentos de encontro sempre a base se dá através da orientação da TEO.

E25.: Foi mais na questão dos líderes, os líderes foram então treinados e dessa forma tentaram passar, nos informar o modelo de gestão e como as coisas iriam funcionar.

Embora a TEO não esteja sendo implantada apenas por meio do treinamento formal, o seminário a que se referem tem uma estrutura baseada em técnicas de treinamento, como programa pré-definido, instrutores especializados, avaliação de reação, além de ciclo de palestras, o que evidencia a necessidade da participação do treinamento neste processo.

Conforme relatos dos analistas de RH, houve um seminário inicial para os líderes no qual se formaram várias turmas nos anos 2003 e 2004. O seminário, algumas vezes denominado “treinamento”, tem um caráter meramente informativo e funcionou como um “pontapé inicial”, mais não como único instrumento de implantação da TEO.

As questões 9 e 10 referem-se à participação dos empregados no processo de implantação da TEO. Como foi um processo planejado e dirigido pelos integrantes de P&O, apenas estes possuem dados mais concretos, embora nenhum relatório de participação de treinamento seja citado, o que não permite concluir se há uma medição específica para a quantidade de empregados treinados.

A medida dessa imprecisão se evidencia no fato de que, segundo um dos respondentes, houve pouca participação dos funcionários no início do processo de implantação. Já um outro afirma que, do universo de 883 integrantes, 800 participaram do processo, mas há quem afirme que o índice de participação chegou a 100% dos empregados e houve quem não tivesse sabido precisar os números, falando no envolvimento de todo o pessoal do RH e de todas as lideranças.

E1.: Olhe eu não posso responder pelas outras unidades, mas aqui na UNIB noventa e poucos por cento das pessoas com certeza fizeram esse seminário. [...] Hoje nós somos 883 pessoas. Mais ou menos umas, eu acho que umas 800 pessoas conseguiram fazer o curso.

E5.: 100% dos integrantes, desde o vice-presidente até a operação, todo mundo.

Assistir ao programa de treinamento e ao seminário foi a maneira como os responsáveis pela disseminação da TEO entenderam a participação dos demais empregados. Um dos entrevistados afirma que eles não participaram do processo de implantação propriamente dito, apenas do treinamento. Participaram na “educação pelo trabalho”, no dia-a-dia, na elaboração dos PAs. Entendemos que houve uma participação inicialmente indireta, como espectadores e não como os atores do processo.

E2.: Eles não participaram do processo de implantação, na verdade eles recebiam o treinamento, algumas lideranças começaram a receber um treinamento mais focado em transmitir o que a TEO acha de modelo de gestão, mas a participação deles não houve, foi uma coisa assim que foi planejada e que foi sendo disseminada.

E3.: Participaram na educação pelo trabalho. Foram fazendo PA, entenderam como é que funcionava, leram os livros, participaram dos cursos, eles participaram e continuam participando, é um processo contínuo de aprendizado.

Os relatos seguintes respondem às indagações sobre mudanças na área de RH e seus subsistemas. Foram sugeridos itens para que os entrevistados identificassem aqueles que mais sofreram alterações. São eles: os benefícios, o plano de cargos e salários o plano de demissão voluntária e de aposentadoria, o processo seletivo, treinamento e desenvolvimento e outros.

No que se refere aos benefícios, as mudanças são percebidas de modo diferenciado pelos componentes do grupo de analistas. Uns afirmam que a Copene já possuía muitos benefícios e que nada mudou, porém, num mesmo discurso, mencionam que a Braskem trouxe e incorporou seus benefícios, exemplificando o processo de comunicação, que é feito de modo claro, principalmente no que se refere à política salarial. Um dos respondentes

salienta que as mudanças não ocorreram em consequência da TEO e sim, em função da estratégia da organização Braskem.

Segundo o entrevistado, o plano de cargos e salários passou por uma forte mudança. Embora a Copene já adotasse um, o plano de carreiras, considerado incompleto, foi completamente modificado. Hoje o que se concebe é o conceito de desenvolvimento por competências. Por outro lado, a avaliação das pessoas deixou de ser baseada apenas em habilidades técnicas e passou a incorporar também atitudes.

Não ficou clara a existência de um plano de demissão voluntária e aposentadoria. O que houve no período da fusão, foi um programa de *outplacement* (consultoria especializada em re-alocação de empregados no mercado).

Outro benefício muito enfatizado pelos integrantes foi o da previdência privada Petros que está sendo substituída pela Odeprev: há uma grande insatisfação por parte dos ex-integrantes da Copene quando falam desta mudança. Mas, como este não era objeto do nosso estudo, apesar de ter aparecido espontaneamente, não foi explorado em profundidade, podendo tornar-se tema de futura pesquisa.

O processo seletivo, na Braskem, busca atender ao modelo por competências e é realizado de forma mais abrangente, pois, para a contratação ou substituição de um integrante, a vaga é disponibilizada internamente para toda a organização, independentemente de sua localização, podendo se candidatar pessoas das várias regiões do país. Esse processo seletivo tornou-se mais rigoroso e seletivo, inclusive dificultando o acesso de pessoas da comunidade, antes priorizadas pela Copene.

O treinamento, na Copene, tinha uma preocupação maior com a técnica. Na Braskem, é incorporada uma parte atitudinal e presencial, voltada para competências. A TEO estimula a educação pelo trabalho, praticada no dia-a-dia, seguida pelo exemplo dos líderes, o que é denominado “liderança educadora”. O treinamento é tratado como investimento, dando um enfoque maior ao autodesenvolvimento.

A “remuneração global” ou “remuneração variada” (RV) é uma das alterações incluídas na área de RH. Enquanto, na Copene, a participação nos resultados não estava atrelada à produtividade de cada empregado e todos a recebiam, na Braskem, a RV depende dos resultados alcançados individualmente, o que resulta em um processo de remuneração por competências.

E1.: Benefícios a Copene já tinha bastante benefícios e a Braskem trouxe, incorporou e manteve o que já existia então não mudou nada aqui [...].

O plano de cargos e salários na Copene existia um plano de cargos e salários porém o plano de carreiras estava incompleto e com a implantação da Braskem a gente conseguiu montar um plano de carreiras para 100% dos integrantes isso aí foi uma mudança muito boa. O plano de carreiras daqui é muito bom, as pessoas tem uma visibilidade de crescimento de carreira muito simples a pessoa consegue ver o que é que ela precisa fazer para se desenvolver [...]

Na antiga Copene a gente tinha um plano de carreiras todo arrumadinho para a área técnica para as demais áreas não era tão sistematizadozinho como é hoje. [...]

Plano de demissão voluntária e aposentadoria a gente não tem ainda. Na ocasião da criação da Braskem o que houve foi um programa de outplacement pessoas que estavam saindo da organização.

No processo seletivo a gente tem além das carreiras pontuais que a gente precisa está colocando nos quadros nós temos programas de trainee da Braskem que é um programa muito bom, que é um programa nacional.[...]

A nível de treinamento e desenvolvimento não tenha dúvida de que a gente tem um programa muito arrojado nós temos investimentos bastante grande só aqui na UNIB ano passado nós investimos 2 milhões e meio de reais em treinamento e desenvolvimento aí você conta tanto a capacitação técnica, idiomas, pós-graduações, especializações, mestrados, nós temos um MBA Braskem que é feito em conjunto com a Fundação Getúlio Vargas, temos um programa de desenvolvimento gerencial também em convênio com a Fundação Getúlio Vargas, um programa de desenvolvimento executivo com a Fundação Dom Cabral [...].

E3.: É porque não tem nada aqui associado diretamente a TEO. A TEO não fala sobre isso, não tem relação com benefícios. Isso aqui é a política da organização.

Antes da implantação da TEO essas políticas existiam?

Sim, e mudou, mas não é a TEO. Mudou em função da Braskem, é a estratégia da organização. O que mudou de benefício, o que é que aconteceu antes, qualquer fusão e aquisição de empresa. Comparou todos os modelos de todas as empresas, o que é que existia em cada um desses assuntos, em cada uma das empresas, que vai de sistema à política. E aí escolher qual o melhor, qual a melhor prática de mercado, qual é o partido que a gente vai tomar pra unificar? E unificou.

Benefício unificou, cargos e salários unificou, [...] plano de demissão voluntária não há, plano de aposentadoria a gente acabou de modificar, tirou o patrocínio da Petros [...]

Processo seletivo, talvez alguma coisa de premissas que você venha exigir um pouco mais de um líder, então na hora que você vai fazer uma seleção de uma liderança, você vai observar outros atributos que talvez antes não tivesse tão atento, mas eu acho que não muda muito. [...]e processo seletivo algumas competências, que aí já não é TEO, outras competências da própria Braskem [...].

E treinamento e desenvolvimento possa ter tido uma coisa de treinamento hoje focada mais em empreendedorismo, nesse processo todo de desenvolver o que a gente chama liderança educadora, o que é pedagogia da presença, o que é o líder que forma, dar foco mais em algumas coisas específicas com a implantação da TEO.

Então o processo seletivo começou daí, das competências que foram definidas para o negócio que estavam alinhadas à TEO: liderança, quando a gente define o conceito de liderança, é claro que estava alinhada à TEO, orientação para resultado, é claro que estava alinhada à TEO, o que a TEO pensava sobre esses assuntos mais foi estratégia do negócio alinhada à filosofia da empresa.

O grupo mais operacional traz outras observações. Uma vez que a Petros era o sistema de previdência privada utilizada na Copene, tornou-se um dos itens mais citados, não só como uma grande mudança, mas principalmente como uma grande perda. O processo seletivo se tornou mais abrangente, com maior concorrência e é questionado sobre o ponto de vista do aproveitamento das pessoas da comunidade e da região Nordeste. Concordam com o grupo da

área administrativa quando se referem à valorização das pessoas. Outros afirmam que nenhuma mudança significativa ocorreu.

E2.: [...] todo mundo que você for entrevistar ai da Copene tem uma queixa séria em relação aos benefícios, porque como a Odebrecht tem um fundo de pensão próprio que é o Odeprev ela tirou da turma da Copene o fundo de pensão que era a Petros. [...] muito mais abrangente do que é o modelo oferecido pela Odebrecht, então isso ai é um negocio sério.

Na parte de cargos e salários a TEO privilegia muito o pessoal de gestão e não privilegia o pessoal de área técnica, esse é um erro que a gente acha que... uma forma de conduzir que pode levar a resultados de longo prazo não muito satisfatórios, quer dizer, quando você vai em companhias do seguimento petroquímico, da química ou outros de petróleo eles tem uma outra forma de atuação, quer dizer você desestimulando os técnicos ele vai procurar outras oportunidades, então você nunca vai formar bons novos técnicos, então o fato de privilegiar muito a gestão na questão de salários e etc. vai terminar gerando isso mais para frente, é uma correção que tem que ser feita, quer dizer como eu já sou fim de carreira ai...mais os novos já entram pensando que vão ser diretores, você não pensa os jovens entrando pensando, eu vou ser um grande técnico, esse é um risco muito alto, então você vê os *trainees* que chegam pensam que daqui a pouco estarão num cargo de direção e não sei o que, e que nada esse negocio de está sendo técnico, ou acaba esse negocio ou fica contratando o tempo todo técnicos sem o capital de conhecimento técnico que precisa para tocar um empreendimento desse, então é um ponto que precisa ser pensado.

Plano de demissão voluntária e aposentadoria a empresa não tem isso ainda bem desenhado [...].

Na questão do processo seletivo o que eu acho é que no passado o processo seletivo nosso privilegiava as pessoas da região do Nordeste, quer dizer a Copene sempre privilegiou fazer o recrutamento e profissionais daqui da região, como era companhia da região então trazia profissionais da Bahia, do Ceará e não sei de onde daqui para ficar por aqui mesmo, hoje o nosso processo seletivo da forma em que está sendo feito, está sendo bem conduzido, mas está trazendo muita gente do Sul, isto está criando insatisfação nas escolas que geram os profissionais aqui, exemplo: na Escola de Engenharia Química no ano passado no processo seletivo de *trainee* não recrutou ninguém, não conseguiu recrutar ninguém de engenharia química, esse ano eu acho que só recrutou um, então vêm de São Paulo, do Paraná, de não sei de onde... então isso a gente não vê, o empreendimento do grupo da Braskem é 55% é aqui na Bahia, eles tinham que adotar um critério que permitisse o acesso de pessoas oriundas da região, então hoje eles centram muito na questão comportamental, o pessoal do topo parece que é mais desenvolvido nisso ai, não é nem no técnico é no comportamental e termina acessando no recrutamento via processo *trainee* e o que está acontecendo eu não vejo com bons olhos, mas pode ser uma posição pessoal. Treinamento e desenvolvimento eles precisam dar um reforço na parte técnica, a parte técnica está desleixada, estão forçando muito a parte de gestão, turma de MBA na Getulio Vargas e etc. e alguns cursos, não é que isso não tem que ser feito não, tem que ser feito isso mas tem que se fazer uma abordagem técnica muito forte, tem que retomar os programas de desenvolvimento na área técnica que está bastante capenga, já foi castrado isso da antiga Copene e eles não vieram com um modelo para esta área.

E13.: Bem algumas coisas aqui eu não conheço a fundo, agora benefícios algumas coisas pioraram, porque é o seguinte nós tínhamos antes a Petros que era a mesma coisa da Petrobrás [...] e a Petros foi abolida [...].

Com a finalidade de identificar o que foi modificado para a realização das tarefas habituais dos integrantes e, em decorrência disso, possíveis modificações no seu comportamento, também buscamos questioná-los se houve impactos após a implantação de um novo modelo de gestão.

As modificações de maior impacto no comportamento das pessoas no exercício de seus cargos, decorrentes de treinamento e da disseminação da TEO, referem-se ao autodesenvolvimento e à autonomia, conseqüências da denominada “delegação planejada”. A maneira como as pessoas trabalham foi alterada substancialmente, pois, a partir de então, o foco passou a ser as pessoas e não apenas suas funções meramente técnicas.

E1.: Na verdade assim a alteração que eu senti no cargo foi a oportunidade de me desenvolver mais. [...] Com o modelo novo de gestão da Braskem eu tive mais oportunidades de estar conhecendo e trabalhando nos outros subsistemas então hoje eu acho que a minha carreira deu um salto muito grande porque eu estou tendo visão mais aprofundada dos outros subsistemas recrutamento e seleção, cargos e salários, plano de carreiras e competências [...] A gente busca se desenvolver até para poder tá podendo entregar o que essa empresa espera da gente. Então para mim significou muito. Eu sofri uma grande modificação não tenha dúvida

E2.: Muito grande, a partir da hora que eu mudei o modelo e que nesse modelo eu tenho o papel de integrante que tem que servir bem o cliente,. [...] o foco nas pessoas mudou, o foco na responsabilidade mudou.

Na área operacional, um dos respondentes relaciona o conceito de autonomia ao nível de escolaridade. Como na Copene os cargos técnicos eram mais valorizados, os operadores, em sua maioria pessoas que possuem nível técnico, correspondente à escolaridade de nível médio, tinham mais autonomia baseada em seu talento, enquanto a TEO, além do talento, prevê um autodesenvolvimento, um crescimento no cargo, sendo a graduação, segundo o respondente, “um divisor de águas”. Percebemos que as mudanças ocorridas no plano de cargos, nas atribuições por competências, estão ainda restritas aos integrantes da área administrativa e aos líderes. Para “os liderados” da área operacional, os operadores, a etapa mais importante do negócio é a produção, a operação da planta. A ênfase em pessoas ainda é pouco percebida por eles, sentem-se em “segundo plano” quando os destaques se concentram no desenvolvimento gerencial e de carreiras. Então, quando falam que não houve mudança, percebemos que isso ocorre por dois motivos: primeiro, por resistirem ao novo modelo, preferem continuar técnicos e segundo, por assimilarem com facilidade os princípios, mesmo aqueles que não conheciam a TEO, visualizam alguns aspectos de modo natural, como um princípio universal de valorização e respeito às pessoas.

E11.: Não necessariamente, não houve nenhuma mudança.

E15.: Não. Porque a própria Copene...a Odebrecht já era acionista e com certeza ela já se fazia sentir a sua influência na administração. Então, nosso comportamento, nosso tratamento na área industrial não alterou muita coisa não. Você faz tanto serviço burocrático que parece que você é advogado e não operador. Aqui as pessoas falam que você tem que fazer o seu marketing. Outro dia o supervisor falou que você operar simplesmente a planta é feijão com arroz, você tem que fazer algo mais. Um colega que veio de outra empresa pra cá falou que lá a função dele era operar a planta, todo esse trabalho, tanta auditoria, tanta coisa pra você fazer aqui, eu não fazia nada disso. Você vê que a parte mais importante que é realmente você produzir etileno aqui, produzir propeno, acaba ficando em segundo plano, dizendo que isso aí é normal, isso é básico, isso tem que se fazer mesmo. Você não pode tirar a nossa função fim como se fosse uma função secundária porque o que paga o nosso salário não é isso.

E26.: Talvez a nível de autonomia sim, se tinha mais autonomia quando se trata de nível médio, na empresa anterior se tinha mais autonomia baseada no seu talento e com a TEO ela se baseia no talento sim mas a graduação é um divisor de águas.

Para a realização das tarefas, mais uma vez, a autonomia tem grande destaque, porém mudanças ambientais e estruturais também ocorreram, visando a maior conforto e comodidade. Entretanto, há referências ao aumento de atividades e atribuições, na quantidade de trabalho e no nível mais elevado da responsabilidade. Uns percebem este fato como oportunidade de crescimento, outros resistem.

E3.: Em relação as minhas tarefas eu acho que muita coisa foi modificado, no sentido de que, dentro da própria filosofia TEO você tem uma responsabilidade por aquilo que você faz. [...] então eu diria que a minha tarefa sofreu uma melhoria impressionante.

E5.: Nada, não modificou nada.

Quais os impactos causados por essas modificações? Mais respeito ao trabalho realizado, mais valorização das pessoas, maior qualificação profissional, mais oportunidades de crescimento e desenvolvimento na carreira são os destaques relacionados pelos integrantes após a implantação do novo modelo de gestão.

E2.: Muito mais do que a modificação foi, como eu já falei para você, como tinha uma cultura muito forte, radicada as mudanças não era o foco nas pessoas. O foco era tem alguém novo que é dono dessa empresa e que acha que nós temos que trabalhar de outra maneira era muito focado no novo dono que a princípio não era aceito quando teve a época do leilão, então foi muito mais impactante do que as mudanças, as mudanças depois elas foram implantadas, então houve algumas rejeições para alguns e para outros não, mas no principio a maior rejeição era temos um dono novo e que vai mudar isso tudo e vai ser dono disso aqui e que de repente nós vamos fazer parte, isso eu estou falando da antiga Copene, nós somos uma unidade Braskem nós não somos a todo poderosa Copene, nós somos unidades de um grupo, então houve uma rejeição muito forte nessa coisa nova.

E4.: Para mim eu acho que o trabalho é mais respeitado, o trabalho sai mais qualificado, esses são os principais fatos e o meu crescimento, meu desenvolvimento, minha maturidade avançou muito com essa nova filosofia.

Os impactos relacionados pelos que responderam à entrevista do tipo 2 também destacam as relações interpessoais, a integração, a responsabilidade e são, de modo geral, positivos.

E4.: Melhoria nas relações interpessoais.

E5.: Nada, não modificou nada.

E25.: Termina nos tirando do convívio da família no nosso período aqui no trabalho e no período que a gente folga a gente podia está fazendo outras coisas, podia estar no convívio da família a gente tem que está vindo para cá muitos desses dias

Para atender nosso objetivo de analisar a estrutura do T&D e sua abrangência após a implantação da TEO, interrogamos sobre os tipos de treinamento realizados. Os programas de treinamento são destinados ao desenvolvimento profissional incluindo um chamado “MBA Braskem”, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV/SP). São programas de desenvolvimento gerencial e individual, de qualificação de operadores, de excelência comercial, de *trainees* e estagiários, dentre outros, o que, para a TEO, significa a “educação para o trabalho”. Outra alternativa de treinamento é a chamada “educação pelo trabalho”, aquela que é passada pelo exemplo do líder, no dia-a-dia.

E2.: Eu acho que o maior treinamento que eu tenho hoje é um exemplo a educação pelo trabalho [...]

E4.: Vou repetir uma coisa que eu já falei é autodesenvolvimento meu treinamento é muito buscando pós-graduação [...] E eu também penso assim depois da TEO eu tenho mais autonomia para buscar o que é bom para mim e para empresa.

As práticas de treinamento percebidos pelos que responderam à entrevista do tipo 2 se relacionam ao autodesenvolvimento, ao levantamento de necessidades e ao planejamento anual antecipado. De modo geral, o foco do treinamento passa a ser mais comportamental, voltado para a área administrativa e para as lideranças. Segundo Tachizawa (2004) o objetivo do treinamento é proporcionar um desenvolvimento pessoal, não apenas voltado para o cargo ou tarefa, mas preparando o indivíduo para outras funções que possa vir a exercer. Entendemos que programas de treinamento devem ser direcionados para todos os funcionários

independentemente do cargo que exercem e não limitados aos níveis gerenciais ou grupos específicos.

E15.: O sistema de treinamento aqui não mudou muita coisa não principalmente porque as pessoas que trabalham no setor de treinamento são as mesmas. A gestão pode ter mudado, mas o modelo de treinamento não mudou muita coisa não.

E16.: O treinamento após a implantação da TEO é dado no dia a dia com a mudança de postura de líder-liderado, você tem o seu líder como um modelo e esse modelo a gente começa a sem querer repetir algum comportamento, então você tem que de acordo com o seu cargo você vai delegar algumas funções às pessoas mais novas, o líder delega a você e você delega a essas pessoas mais novas [...] a TEO influencia desde o topo da cadeia, da liderança até o mais novo, que está entrando hoje.

A partir de prévia concordância as idéias de Marras (2000), para quem o treinamento tem como objetivo repassar conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para adequação ao cargo, apresentamos essas opções para que os respondentes identificassem o foco do treinamento. Assim, a pergunta a ser respondida – “O que se treina?” – trazia como opções de resposta: “competências”, “habilidades”, “atitudes” e outras opções que pudessem acrescentar.

De modo geral, os respondentes da entrevista do tipo 1 identificaram o conjunto CHA como o objetivo do treinamento na Braskem, enquanto na Copene a ênfase era dada ao treinamento de habilidades técnicas.

E1.: Competências, habilidades, atitudes. Tudo isso aí que você está falando competências, habilidades, atitudes.

E5.: Tudo, na verdade é um misto de tudo. Quando a gente fala em desenvolvimento a gente não pode pensar só no técnico, só em habilidades. A gente está falando no geral, no comportamental, em competências, enfim, e esse treinamento na verdade é um treinamento que pode ser formal na sala de aula, na instituição ou como a gente fala aqui educação pelo trabalho, *on the job*.

O desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes também é destacado pelos demais integrantes. Não se treina apenas a “força de trabalho”. Segundo Reis e Escrivão Filho (2003), o treinamento deve preparar as pessoas para a execução das tarefas por meio de conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes ao novo perfil do empregado. A TEO corrobora este conceito quando estimula o autodesenvolvimento e destaca as competências necessárias para cada cargo.

E4.: Eu acho que mais atitudes. É a chave.

E10.: Basicamente [...] as habilidades que é o que vai definir o perfil técnico de cada pessoa. As competências também embora na minha visão tenha ela como um fator inerente de cada pessoa , é mais fácil a gente traçar um perfil de uma pessoa, já conhecer aquela competência dela até, agora tecnicamente ela necessita de treinamento, aí é que entra as habilidades, é mais ligado as habilidades de treinamento.

E13.: é basicamente é isso as competências, as habilidades, as atitudes, agora competências são dadas de acordo com cada um, [...]

Definidos os objetivos, buscamos identificar junto aos integrantes de P&O como está estruturado o treinamento na Braskem. Fundamentamos as etapas seguintes na abordagem de Tachizawa (2004), para quem um programa de treinamento deve responder a questões como: Por que treinar? Em que treinar? Quem treinar? Como treinar? E quando treinar? (TACHIZAWA, 2004).

Com as respostas dos entrevistados, público-alvo, quantidade de empregados treinados, investimento, local e formas de treinamento foram assim identificados:

E3.: Todos. Todos integrantes da Braskem são treinados. Integrantes e parceiros até são treinados.

E5.: 100% da empresa.

Há uma variedade nas práticas adotadas, no entanto: não percebemos nenhuma inovação ou alteração em relação às práticas usuais de treinamento utilizadas pelas organizações. Os treinamentos são realizados internamente, durante o trabalho (*on-the job*), ou fora dele. Embora possua centro de treinamento próprio, muitos são realizados externamente, em sua maioria com instrutores também externos. Segundo um entrevistado “existem várias formas, locais e lugares”.

E5.: [...] Não existe um local, uma forma única. Aliás, a gente até valoriza as formas não formais, não convencionais. Fazer uma reunião, fazer uma visita, fazer uma viagem lá pro exterior com o diretor, então existem várias formas e locais e lugares.

Verificar como o treinamento foi feito e os resultados obtidos pelos indivíduos e pela organização integram os objetivos da última etapa de um programa de treinamento, que é a sua avaliação. É o momento de comparar os objetivos pretendidos com os resultados efetivamente alcançados, como afirma Tachizawa (2004). É definida também como a “etapa crucial” de todo o processo de T&D. Rocha Pinto e outros (2004) defendem a realização da avaliação nos quatro níveis: reação, aprendizado, aplicabilidade e rentabilidade ou resultados.

Na Braskem, os analistas de RH identificam as formas de avaliação de treinamento em dois métodos assim definidos:

- a) avaliação de reação – logo após o treinamento;
- b) avaliação de eficácia – feita quatro meses depois de realizado o treinamento, através da qual se verifica sua adequação para o crescimento e desenvolvimento do empregado na realização de suas tarefas;
- c) avaliação quantitativa – mais formal - é a mensurada por notas.

E1.: [...] A cada treinamento realizado a gente sempre está entregando para o aluno uma avaliação de reação onde ele vai dizer o que o que ele aprendeu se significou, se foi bom se não foi bom, como melhorar e tal. Depois disso o líder faz a avaliação de eficácia que é o que ele vai estar dizendo a avaliação. [...] E para outros treinamentos também quando a legislação requer agente também faz provas
Na TEO a gente fala do PA que é o programa de ação todo mundo tem um PA, então além da avaliação dos treinamentos que são realizados o líder também utiliza o PA para avaliar o liderado.

Os documentos apresentados nas folhas 97 e 98 confirmam os dois métodos. O formulário destinado à avaliação de reação do treinando traz indagações sobre o objetivo do treinamento, sua organização, a instalação e o desempenho dos instrutores, contendo ainda espaço para comentários adicionais. Outro formulário trata da avaliação de eficácia, destinado aos líderes. Neste é observado se a aquisição de conhecimentos por parte do treinando traz impactos para o desempenho na tarefa e para o cumprimento das metas da área. Cabe ao líder imediato comentar, assinar e devolver o formulário para a área de desenvolvimento de pessoas.

Os treinamentos realizados após a implantação da TEO concentram-se no levantamento de necessidade, e este é um dos aspectos destacado como melhoria, o momento em que se avaliam também os retornos que serão proporcionados por aquele programa de treinamento, sua eficácia. Não foi comentada nenhuma melhoria diretamente relacionada à qualidade do treinamento, por exemplo.

E2.: [...] Eu acho que eles melhoraram no foco da necessidade. Com relação a competências dos instrutores, locais isso não melhora essa estrutura não mudou muito não, os recursos sempre forma bons.
O que mudou é que muito antes de se fazer treinamento avalia-se se ele vai ter efetivamente um retorno na minha na forma de trabalhar, nos resultados que eu vou dar, então assim o que mudou foi muito mais a coisa do planejamento na necessidade de melhor , não o treinamento em si.

E5.: [...] Então hoje eu acho que o treinamento consegue mensurar mais o ganho que a gente tem. Porque como a gente trata como um investimento e a gente foca pra

carreira, então eu vou treinar você naquilo que você realmente precisa e a gente identifica que seja necessário pra você crescer naquela carreira ali. A gente consegue mensurar muito mais o que a gente faz, é mais focado hoje, a gente consegue mais o resultado mesmo pra quê que a gente treina? Qual o objetivo? E não simplesmente treinar por treinar e adquirir competências por adquirir. Tem que querer um objetivo pra isso e o PA tem que estar vinculado com o seu programa de ação.

A última questão, comum aos dois tipos de entrevista, refere-se à avaliação que o integrante faz sobre as práticas de treinamento após a implantação da TEO. Uns afirmam ter havido melhoria nas práticas de treinamento, principalmente no que se refere ao levantamento de necessidades, outros informam que não há grandes alterações.

E2.: Eu digo que na área de atitudes, competências, na área de gestão está bem desenvolvido, a carência é técnica.

E14.: Excelentes.

E26.: Eu acho que o treinamento é uma coisa que ainda precisa ser melhorado muito, nós temos treinamentos, mas agrega pouco, esses treinamentos precisam ser melhorados. A filosofia é boa e precisa é investir na qualidade e no retorno que aquele treinamento vai dar, para mim neste aspecto precisa melhorar.

Com o objetivo de ampliar nossos conhecimentos e para um melhor entendimento sobre os impactos de um novo modelo de gestão para as práticas de treinamento, encerramos as entrevistas convidando os entrevistados a falarem livremente, de modo mais informal, sobre suas impressões relacionadas à empresa ou sobre a TEO, sem questionamentos, apenas aqueles que quisessem fazer como observações ou comentários gerais.

Considerações finais E4.: Olha, eu acho que foi muito positivo ter conhecido essa tecnologia porque é uma coisa que a gente vai aproveitar, vai usar, não só aqui na Braskem mas em qualquer empresa que a gente vá trabalhar, isso é muito bom.

Considerações Finais E13.: A Braskem mudou e mudou para melhor, assim o relacionamento principalmente, todos já se relacionam melhor, mas assim ainda tem muito o que melhorar o meu setor agora mesmo tivemos uma pesquisa e o nosso setor saiu como o pior setor para se trabalhar aqui na Braskem do Norte ao Sul que é um ranço da Copene

Considerações Finais E14.:

Foram duas épocas época Braskem e época Copene, a época Copene ainda era também uma empresa bastante estruturada, também bem organizada, bem administrada de forma que a Odebrecht quando comprou fez apenas alguns ajustes, mas muitos sistemas continuam como eram antigamente. Muitos sistemas, rotinas de trabalho continuam a mesma coisa.

Percebemos que algumas falas se mostraram mais espontâneas, tecendo comentários muito valiosos alguns inclusive, sem a utilização do minigravador, que contribuíram para a elaboração de nossas considerações finais.

6.2 *Análise documental*

Embora sem acesso aos arquivos de documentos que nos permitissem maior aprofundamento para a análise, apresentamos a seguir uma descrição do *Plano anual de treinamento* (PAT), elaborado pelo Departamento de Desenvolvimento de Pessoas e Serviços Compartilhados. Trata-se do planejamento que é realizado “com base nas premissas orçamentárias” e está adequado ao sistema de desenvolvimento por competências. Fazem parte ainda deste plano as alterações de responsabilidade de aprovação de treinamentos, detalhamento das avaliações de treinamento e definição detalhada dos tipos de treinamentos.

6.2.1 *Documento n. 1 : Plano anual de treinamento (PAT)*

Segundo este plano, as necessidades e as atividades de capacitação devem estar diretamente vinculadas:

- a) aos resultados dos planos de ação (PA) das equipes em que o integrante atua;
- b) ao desenvolvimento das competências e habilidades / capacidades técnicas descritas no *Sistema de desenvolvimento por competências* (SDC), baseando-se nas lacunas (*gaps*);
- c) à capacitação dos integrantes para as normas práticas e procedimentos da Braskem;
- d) à preparação dos integrantes para novas responsabilidades ou carreiras na Braskem.

O plano tem como objetivo garantir a eficiência, a eficácia e a transparência no processo de desenvolvimento de pessoas, verificando, mantendo e aprimorando as competências e habilidades dos integrantes da Braskem e aplica-se a todos os seus integrantes.

Tipos de treinamento oferecidos e mensurados:

- a) seminários;

- b) congressos de conhecimento (*know how*);
- c) encontros (*meetings*) no Brasil e Exterior;
- d) cursos técnicos;
- e) educação básica, graduação, pós-graduação, cursos de idiomas, desenvolvimento de competências, treinamento em educação pelo trabalho (*on the job*).

São utilizados como indicadores as horas treinadas, horas trabalhadas por unidade e investimento em treinamento por trabalhador.

A avaliação depende do tipo de curso realizado. Os cursos na empresa (*in company*) seguem o critério de solicitar aos participantes o preenchimento de questionário de avaliação de reação quanto à percepção desses treinamentos. As equipes de P&O de serviços compartilhados apóiam os líderes na análise dessa avaliação e na tomada de ações corretivas e preventivas.

Para os cursos externos, recomenda-se que o integrante preencha o questionário de avaliação de reação de treinamento do módulo de treinamento do SDC.

Para os cursos técnicos para desenvolvimento e gestão de competências custeados pela Braskem, com carga superior a 8 horas, o líder do integrante que recebeu o treinamento deve realizar a avaliação de eficácia de treinamento disponibilizada pelo SDC, quatro meses após o treinamento as equipes de P&O e serviços compartilhados apóiam os líderes na análise dessa avaliação e na tomada de decisão quanto à aplicação de ações corretivas e/ou preventivas.

A avaliação de eficácia não se aplica a seminários, congressos de *know how*, *meetings* no Brasil e no exterior, a cursos de educação básica, graduação e pós-graduação, nos cursos de idiomas, em treinamento de educação pelo trabalho e em treinamento de reciclagem.

Os critérios de participação do empregado e de auxílio no investimento por parte da empresa atendem aos seguintes requisitos:

- a) qualquer programa de educação básica, de ensino fundamental e médio e de cursos técnicos depende da aprovação de diretores, gerentes de unidades corporativas e de centros corporativos, e a empresa contribui com 100% do investimento.
- b) a concessão de bolsas de estudos para cursos de graduação ou de pós-graduação e cursos de idiomas, necessita da aprovação dos departamentos, diretores ou gerentes da UN e centros corporativos e o custo é dividido equitativamente entre a empresa e o integrante;

- c) o programa *MBA Braskem in company* tem o financiamento total da empresa (100%) e a participação do integrante só depende de aprovação do comitê executivo.
- d) a realização de cursos em outros programas de MBA, sediados no Brasil ou no exterior também necessita da aprovação do comitê executivo, e a participação da empresa no investimento depende de análise dos objetivos do programa, sendo analisado caso a caso;
- e) a realização de cursos de mestrado, doutorado, pós-doutorado *strictu sensu*, precisam ser aprovados pelos diretores de UN e centros corporativos e pelo diretor de P&O, havendo participação da empresa em 100% do investimento;
- f) para cursos para desenvolvimento de competências os empregados contam com o investimento de 100% da empresa, mas a aprovação depende de diretores e gerentes da UN e centros corporativos;
- g) a participação em seminários, congressos de *know how*, *meetings* no Brasil e no exterior depende de aprovação dos diretores e gerentes da UN e centros corporativos, mas a empresa assegura 100% do investimento.

Entendemos que o funcionamento do plano anual de treinamento é percebido por toda a liderança e está acessível aos demais integrantes.

Conforme recomendações de diversos autores (BASTOS, 1994; BORGES-ANDRADE, 1997; MILKOVICK; BOUDREAU, 2000; BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003.) as práticas de T&D devem atender às seguintes etapas:

- a) diagnóstico ou levantamento das necessidades do treinamento (LNT);
- b) programação que vise a atender as necessidades diagnosticadas;
- c) implantação e execução;
- d) avaliação dos resultados.

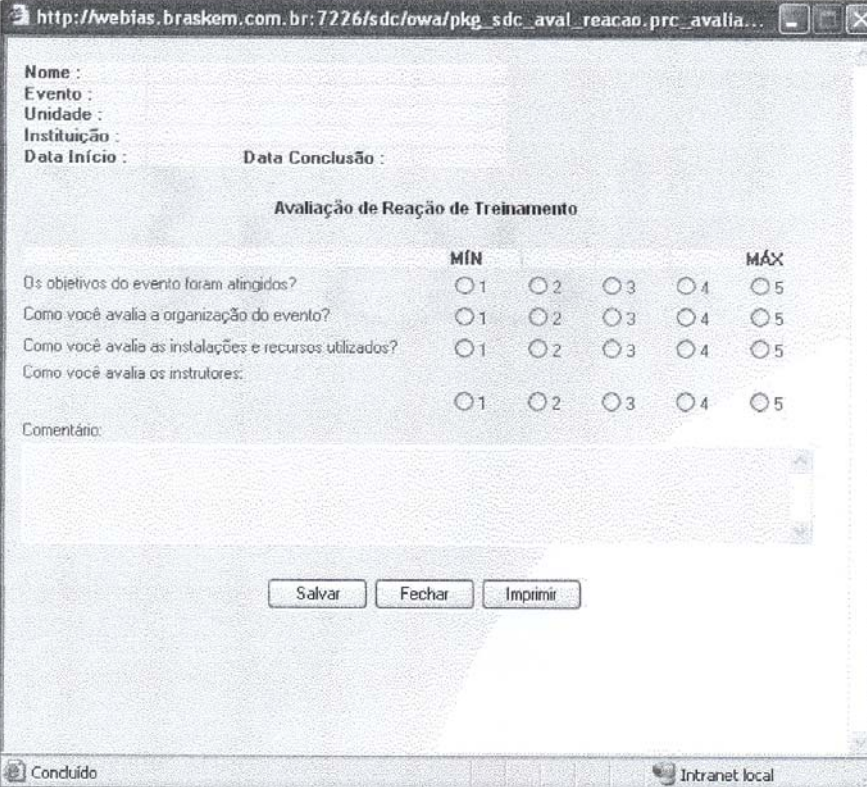
Consideramos que, ainda que parcialmente, os documentos apresentados contribuíram para confirmar a utilização e a existência dessas etapas na elaboração do programa de treinamento na Braskem.

6.2.2 Documento n. 2 – Avaliação de reação de treinamento

 **Procedimento**
PR-CP-015
Desenvolvimento de Pessoas



Anexo B: Avaliação de Reação de Treinamento



Nome :
 Evento :
 Unidade :
 Instituição :
 Data Início : Data Conclusão :

Avaliação de Reação de Treinamento

	MÍN				MÁX
Os objetivos do evento foram atingidos?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Como você avalia a organização do evento?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Como você avalia as instalações e recursos utilizados?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Como você avalia os instrutores:	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Comentário:

Concluído Intranet local

Nº Revisão: 01	Data da Revisão: 18/11/2005	Pág.: 7/8
Copyright Braskem S.A. Todos os Direitos Reservados.		

6.2.3 Documento n. 3 – Avaliação de eficácia de treinamento



AVALIAÇÃO DE EFICÁCIA DE TREINAMENTO

TREINAMENTO xx _____

INSTRUTOR _____ **ENTIDADE** xxx _____

TREINANDO xx _____

UNIDADE xx _____ **DATA** xxx _____

1) Como o treinamento impactou no desempenho do integrante e nas metas da área?

2) Como você avalia o resultado gerado pelo curso?

- 1 Os objetivos não foram atingidos; o curso resultou apenas em conhecimentos superficiais
- 2 Os objetivos foram parcialmente atendidos; o curso resultou em bons conhecimentos, porém não impactou no desempenho do integrante
- 3 Os objetivos foram atendidos; o curso resultou em bons conhecimentos e contribuiu para o desempenho do integrante
- 4 Os objetivos foram plenamente atendidos; o curso resultou em conhecimentos sólidos que vêm sendo plenamente praticados pelo integrante

Comentários e assinatura do Líder Imediato

xxx

**Preencher e devolver à Serviços Compartilhados
Desenvolvimento de Pessoas**

Prazo: xx

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para implantação de tecnologia de gestão entendemos que as organizações e seus empregados passam por processos de mudanças que estão relacionados à área de recursos humanos (RH), sejam esses processos operacionais ou de comportamento e atitudes, pois cabe aos profissionais dessa área, por meio de seus subsistemas, recrutar, treinar, remunerar, entre outros, assim como adequar os empregados para a nova tecnologia. Analisar os dados permitiu-nos responder às questões de pesquisa por meio do entendimento da tecnologia empresarial Odebrecht (TEO) sob a ótica daqueles que a utilizam cotidianamente em suas rotinas de trabalho.

Nossas questões de pesquisa foram divididas de acordo com os pressupostos que compõem as fases do treinamento e desenvolvimento (T&D), isto é, a primeira, relacionada à apreensão e compreensão dos objetivos; a segunda, referente à implantação e, finalmente, a terceira, que empreende a avaliação do treinamento. A primeira fase atende aos objetivos específicos de identificar no modelo de gestão as práticas de RH e de T&D utilizadas antes da implantação da TEO. As questões estão assim apresentadas:

- a) qual o modelo de gestão utilizado antes da implantação da TEO?
- b) quais práticas de RH eram aplicadas?
- c) como estava estruturado o treinamento antes da TEO?

Em resposta à questão *a*, observamos que, com a implantação da TEO, o funcionamento da área de recursos humanos da Copene passa por modificações conseqüentes desse novo modelo de gestão. O antigo modelo trabalhava com dois subsistemas distintos:

- a) gerência administrativa, que atendia aos procedimentos burocráticos de recrutamento e seleção, folha de pagamento, férias, benefícios;
- b) gerência de qualidade, responsável pelo treinamento e desenvolvimento,

Este modelo estava adequado à forma de gestão voltada para a manutenção total da produtividade (TPM). Consideramos ser este o marco inicial dos impactos percebidos sobre as práticas de treinamento com a disseminação da TEO porque, a partir dessas alterações, uma nova estrutura é implantada na área. O RH, na Braskem, obedece a outra formatação e é

denominado *RH corporativo*, o que prevê que cada unidade de negócio (UN) tenha uma representação em RH.

Os procedimentos são centralizados em uma gerência denominada *Pessoas e organização* (P&O), cuja atuação unifica os processos administrativos e de T&D. Coube também a essa gerência planejar e implementar o processo de implantação da TEO para toda a unidade de insumos básicos.

Na questão *c*, atendemos parcialmente aos objetivos de identificar a estrutura do subsistema de T&D na nova empresa. Embora os relatos nos informem sobre algumas práticas, a dificuldade de acesso aos documentos e relatórios de treinamentos realizados, contendo detalhamento de planejamento e programas, não nos permitiu condições efetivas de formular afirmações. Observamos, de acordo com os relatos, que as práticas de treinamento foram alteradas a partir de sua primeira etapa: o levantamento de necessidades de treinamento (LNT) que é realizado junto com o plano de ação de modo individualizado. Cada integrante apresenta suas necessidades em treinamento, sendo responsável por seu autodesenvolvimento, e possui autonomia para as sugestões de participação em qualquer curso, desde que, em acordo com seu líder, atendam também aos objetivos da empresa. A autonomia e a responsabilidade pelo próprio desenvolvimento são as principais mudanças observadas nesta etapa. Os impactos parecem positivos para aqueles que entendem essa autonomia como oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional. Por outro lado, alguns sentem dificuldade em conduzir o seu próprio processo.

Entendemos que a estratégia da organização é definida pela TEO e são decorrentes dela, conseqüentemente, as mudanças apontadas na área, incluindo os benefícios, que estão intrinsecamente relacionadas a este modelo de gestão. Para maior entendimento sobre a nova forma de gerir, antes de considerarmos a fase de implantação do treinamento e da nova tecnologia, indagamos aos integrantes como eles compreendem e definem a TEO.

Para os integrantes da Braskem, oriundos ou não da Copene, a TEO é definida como uma forma de gestão, um modelo de gestão permeado por princípios e valores, baseados na relação líder-liderado. O planejamento concentrado em planos de ação individuais e em grupos, a delegação, a autonomia e a responsabilidade pelo autodesenvolvimento são outras características destacadas.

Consideramos a TEO como uma tecnologia de gestão, nova, diferente e divergente do modelo anterior e que precisava ser implantada em toda a organização. É o modelo utilizado por aquele que adquire a empresa, pelo novo dono do negócio. Esse novo modelo é implantado de modo imperativo, não há opção para a manutenção do modelo anterior ou

mesmo para a unificação entre os dois modelos. Os líderes responsáveis por disseminar os novos conceitos e princípios contidos na TEO não indagam aos integrantes da Copene sobre uma possibilidade de integração de métodos ou ferramentas de gestão, por exemplo. É importante que a empresa adquirida seja gerida sob a nova forma. Não há uma participação atuante e significativa de todos os integrantes: os operadores, aqueles que não exercem cargo de liderança, são meros receptores do novo modelo. As divergências estruturais ou comportamentais não foram observadas. A prioridade é implantar e disseminar a TEO e, para atingir esse objetivo, o exemplo das lideranças foi destacado como fator preponderante. Há mesmo uma indução ao método de repetição do comportamento do líder fundamentado na educação pelo trabalho e é assim que o novo sistema deve ser assimilado.

Em relação à fase do treinamento designada como *a implantação*, subdividimo-la em duas questões. Na primeira, a intenção era descobrir se foi utilizada alguma prática de treinamento para a implantação da TEO. A resposta foi de que utilizaram modalidades de treinamento como seminários, palestras, o exemplo do líder, sendo a educação pelo trabalho o principal veículo disseminador.

O processo de implantação da TEO é operacionalizado da seguinte forma: primeiro os integrantes oriundos da organização Odebrecht disseminam e treinam as lideranças, depois os gestores posteriormente se responsabilizam pela disseminação junto ao demais integrantes. Podemos perceber que não apresentam nenhuma inovação ou alteração das modalidades usuais das práticas de treinamento utilizadas pelas organizações. Entretanto a área administrativa recebe uma atenção maior, enquanto a operacional ainda busca se ajustar para atender procedimentos técnicos, rotinas administrativas (elaboração de planos de ação, planejamento). Por isso uns a entendem como oportunidade de crescimento, outros como sobrecarga de trabalho. É um processo ainda em andamento, inacabado. Desse modo, parecemos que a tecnologia de gestão adota um comportamento elitista para atender àqueles que estão próximos ao poder, e isso não tem sido diferente com a TEO.

A segunda questão visava ao entendimento de como estão as práticas de treinamento após a implantação da TEO. O subsistema de T&D está estruturado para atender às novas demandas e inserido no planejamento individual e organizacional. Por outro lado, as práticas sofreram significativa mudança quando se referem à autonomia de cada integrante para buscar seu conhecimento e seu desenvolvimento a partir do que considera suas necessidades.

Outra modificação relatada pelos entrevistados como importante foi a implantação de variados programas de treinamento, visando atender as necessidades individuais de desenvolvimento relacionadas no plano de ação. É possível a realização de diversos cursos, no

local de trabalho ou fora dele. Os treinamentos são voltados para as denominadas *Competências Braskem*, com ênfase nas reais necessidades da empresa e de seus empregados. A fase descrita como “o que treinar” não se restringe apenas às habilidades técnicas, aos treinamentos estritamente técnicos, abrange também as competências, habilidades e atitudes, relacionadas à TEO.

As questões seguintes compreendem a terceira fase do subsistema de T&D, a avaliação de treinamento:

- a) quais os impactos sobre as práticas de recursos humanos foram percebidos na organização após a implantação da TEO?
- b) quais os impactos sobre as práticas de treinamento foram percebidos na organização após a implantação da TEO?
- c) como o treinamento é avaliado?

Em resposta à questão *a* entendemos que a TEO tem por objetivo controlar todos os processos administrativos e de produção, cobrando mais de seus empregados o planejamento antecipado, acompanhamento e cumprimento das metas da empresa. Todos os integrantes são responsáveis pelo desenvolvimento de todo o negócio e não somente de sua unidade. O modelo anterior não demonstrava claramente seus objetivos e era mais flexível com o acompanhamento e os prazos. Os impactos, mais uma vez, são percebidos em relação à autonomia para a realização das tarefas e à responsabilidade pelo próprio planejamento, destacados pelos entrevistados como mudanças significativas.

Quanto à questão *b*, pautada nos impactos causados sobre as práticas de treinamento após a implantação da TEO observamos por meio dos relatos dos entrevistados, que os resultados do treinamento em geral foram positivos no que se refere ao desenvolvimento comportamental. Os programas técnicos de treinamento não sofreram alterações de destaque. Um ponto negativo salientado é que as horas destinadas para alguns cursos não são computadas como trabalho extraordinário e, em algumas ocasiões, os programas são realizados nos dias destinados à folga programada.

A questão *c* se relaciona ao método utilizado pela organização para a avaliação de treinamento. Essa questão foi atendida parcialmente, apenas pelos depoimentos dos integrantes da área de P&O, quando relacionam dois métodos comuns, a avaliação de reação e a avaliação de eficácia. Não foi permitido o acesso a documentos e relatórios que evidenciassem sua utilização, apenas foram apresentadas cópias de formulários destinados aos treinandos e seus líderes. Não há referência significativa sobre modificações sofridas nesta etapa.

Em resposta ao problema: **“Como os impactos de uma nova tecnologia de gestão atuam sobre as práticas de treinamento de uma empresa recém-adquirida?”**, consideramos que esses impactos interferem e atuam de modo significativo sobre as práticas de RH e de treinamento e desenvolvimento, sejam eles relacionados à reestruturação da área que deixa de ser centralizada e burocrática para ser mais atuante e abrangente, sejam eles impactos comportamentais relacionados às novas atitudes características e decorrentes do novo modelo, que tem como foco principal as relações interpessoais e o autodesenvolvimento. Os impactos comportamentais percebidos se relacionam à valorização das pessoas e de modo mais restrito aos líderes. Esse é um aspecto a ser verificado: se as tecnologias de gestão são assimiladas e aproveitadas por aqueles que possuem maiores condições de leitura e de compreensão das artimanhas embutidas no modelo, tornando-se um movimento excludente para aqueles que possuem dificuldades de acesso às informações e seu entendimento.

Entendemos, por fim, que algumas das principais práticas de treinamento – o levantamento de necessidades implantação e execução de treinamento – sofreram significativas alterações com a implantação de uma nova tecnologia de gestão. Por ter sido destacada em vários momentos, a autonomia à qual se referem os empregados, carece de uma análise mais detalhada. Para pesquisas futuras, sugerimos investigar os resultados dos treinamentos realizados a partir de um contexto de autonomia dos empregados e sua correlação com a participação no modelo de gestão.

Sugerimos também investigar os impactos causados por um modelo de gestão para a utilização de métodos de avaliação em treinamento que busquem identificar a proporção entre as solicitações de treinamento apresentadas pelos empregados no momento do levantamento de suas necessidades individuais de treinamento com os programas efetivamente realizados e quais necessidades foram atendidas.

REFERÊNCIAS

ABBAD,G.; PANTOJA, M.; PILATI, R. Preditores de efeitos de treinamento: o estado da arte e o futuro necessário. In: **Anais do XXV Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**. Florianópolis: ANPAD, 2001,v.cd-rom.

ABBAD, G.; GAMA,A.; BORGES-ANDRADE,J. Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v.4, n.3. Set/Dez. 2000.

AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ANSSOF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 10015. Gestão da qualidade – Diretrizes para treinamento**. Rio de Janeiro, mai. 2001.

BAPTISTA, B.; LUCHETI, W.D.; POERNER,M. **Avaliação dos resultados em treinamento comportamental**. Rio de Janeiro: Qualitymark; São Paulo: ABRH, 2002.

BASTOS, Antonio Virgilio B. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. **Revista de Administração**, v.26, n. 4. São Paulo: 1991.

BASTOS, Octavio Paulo Manso. Diagnóstico e avaliação de T&D: processo de T&D, in: BOOG, Gustavo G. (COORD.).**Manual de treinamento e desenvolvimento da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD)**. São Paulo: Makron Books,1994.

BORGES-ANDRADE, J. E. Treinamento de pessoal; em busca de conhecimentos e tecnologia relevantes para as organizações brasileiras. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.E.; CODO,W. (orgs.), **Trabalho, organizações e cultura** (p.129-149), São Paulo:Cooperativa dos Editores Associados. 1997.

_____. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**, v. 7. (Número Especial), p.31-43, 2002.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia de Pesquisa: monografia, dissertação e tese**. São Paulo: Atlas, 2004.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

BRASKEM. Home Page. Disponível em: <<http://www.odebrecht.com.br>>. Acesso em: 11 ago.2004, 18:30:02.

CARVALHO, Luis Carlos Ferreira de. T&D estratégicos. In: BOOG, Gustavo G. (COORD.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD). São Paulo: Makron Books,1994.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CARVALHO, Antônio Vieira de. NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2002.

CARVALHO, Renata.; ABBAD, G. Avaliação de treinamento à distância: reação, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. In: **Anais do XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Atibaia: ANPAD, 2003, v. cd-rom.

CARVALHO NETO, Antonio M. Inovações tecnológicas no setor de telecomunicações e o impacto sobre o trabalho. **Revista de Administração**, v.31, n. 2. São Paulo: 1996.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COELHO JUNIOR, F.; ABBAD,G. Construção e validação de uma escala de suporte á aprendizagem em uma instituição bancária. In: **Anais do XXVIII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Curitiba: ANPAD, 2004, v.cd-rom.

CORRÊA, Maria Baumgarten. Tecnologia. In: CATTANI, Antonio David (org.). **Trabalho e Tecnologia, dicionário crítico**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

COSTA, C.; DO VALE, S. Avaliando efeitos do treinamento de metodologia na formação profissional rural. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.3,n.2, jul./dez.2003. Florianópolis: UFSC, 2003.

CUNHA, Antonio Geraldo. **Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia. Gestão com Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas Organizações. IN: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia (org.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DIA mundial do meio ambiente. **A Tarde**, Salvador, 05 jun. 2005. Saúde e ciência, p.33.

DUTRA, J.S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FARIA, J.H. **Economia política do poder**. Curitiba: Juruá, 2004.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. Tradução Irene de Bojano e Mario de Souza. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FERREIRA, A.; REIS, A.C.; PEREIRA, M.I.; **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, Isa A. de. BORGES-ANDRADE, Jairo E. Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. **Revista de Administração**, v. 44, n.3. São Paulo: 2004.

GARAY, Ângela. Gestão. In: CATTANI, Antonio David (org.). **Trabalho e Tecnologia, dicionário crítico**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HAMBLIN, A.C. **Avaliação e controle de treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

KIM, D. Se as pessoas são ativos, por que as tratamos como despesas? In: WARDMAN, K. T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.

LACERDA, E.; ABBAD, G. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.4. Out/Dez. 2003.

LEMOS, D. **Revolução no trabalho? O caso do repensar**. Salvador: Núcleo de Psicologia Social da Bahia, 2003.

LUBISCO, N.; VIEIRA, S. **Manual de Estilo Acadêmico: monografias, dissertações e teses**. Salvador: EDUFBA, 2003.

MAGALHÃES, M.; BORGES-ANDRADE, J. Auto e heteroavaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. **Estudos de Psicologia**, v. 6, n.1. Natal jan./jun.2001. Disponível em: www.scielo.br. Acesso em: 19.01.2005.

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

MELO, Marlene C.O.L. Gestão das Pessoas nas Organizações: um aprendizado para gerentes e profissionais da área. In: PIMENTA, Solange M.(Org.) **Recursos Humanos. Uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MENESES, P.; ABBAD, G. Preditores individuais e situacionais de auto e heteroavaliação de impacto do treinamento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial, 2003.

MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. W. T. **Administração de RH**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MOURÃO, L.; BORGES-ANDRADE, J. Avaliação de programas públicos de treinamento: um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego. In: **Anais do XXVIII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Curitiba: ANPAD, 2004, v.cd-rom.

NOGUEIRA, A.H.; BARRETO, A. P. B.; MACIEL,C.E.C.; ROSINHA, R. O. Globalização: reestruturação produtiva e impactos na gestão de recursos humanos. In: PIMENTA, Solange M.(Org.) **Recursos Humanos. Uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

ODEBRECHT, Norberto. **O desafio da educação – uma visão empresarial**. Palestra proferida na Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), no 1º Fórum de Cooperação Universidade & Empresa. Ilhéus/Ba. 1998.

_____._____. **Recursos humanos: o ativo que não aparece nos balanços**. Texto apresentado no “Encontro Nacional de Administradores de Recursos Humanos”. Brasília-DF. 1979.

_____._____. **Sobreviver, Crescer e Perpetuar: tecnologia empresarial Odebrecht**. 5. ed. Salvador: Odebrecht, 2004.

ODEBRECHT INFORMA. **A nova petroquímica brasileira** Rio de Janeiro, Ano XXIX, edição especial. Ago. 2002.

OLIVEIRA, Maria Regina C. T.; ITUASSU, Cristiana. Uma análise do treinamento e desempenho de profissionais e gerentes. In: **Anais do XXVIII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Curitiba: ANPAD, 2004. v. cd-rom.

OLIVEIRA, Maria Regina C. T. Impacto do treinamento no desempenho e na carreira. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), 2003.

OLIVEIRA, Jayr F. **Sistemas de Informação: um enfoque gerencial inserido no contexto empresarial e tecnológico**. São Paulo: Érica, 2000.

PASSOS, F.U.; NETO, A.; DIAS,C.; SOARES,R. Demandas tecnológicas das empresas da cadeia automotiva baiana - um perfil diferenciado. **Revista Gestão e Planejamento**. Ano 3, nº 6, Salvador, 2002.

PUIGGRÓS, A. **Voltar a educar: a educação latino-americana no final do século XX**. Rio de Janeiro: Agir, 1997.

PORTER, M.E.; MILLAR, V. E. Como a Informação Proporciona Vantagem Competitiva. In: PORTER, M. E. **Competição. Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REIS, A.; ESCRIVÃO FILHO, E. Análise das barreiras à prática do treinamento na pequena empresa. In: **Anais do XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Atibaia: ANPAD, 2003. v. cd-rom.

ROCHA-PINTO, S.R.; PEREIRA, C.S.;COUTINHO, M.T.C.; JOHANN,S.L. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

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

SAMPAIO, J.; TAVARES, K. Estrutura e programas de T&D: o caso das empresas públicas e sociedades de economia mista do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração**, v. 5, n. 1, jan./abr.Sao Paulo: 2001.

SANTOS, José E. Relação entre educação e trabalho: histórico, evolução e perspectivas. In CANDEIAS, Cezar Nonato Bezerra e outros (Org.). **Educação e Sociedade: seminário**. Programa de Pós-graduação da Faculdade de Educação da UFBA. Salvador: EDUFBA, 1998.

SILVA, Maria Ednei. Relações entre impacto do treinamento e estratégia empresarial: o caso da Eletronorte. In: **Anais do XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Curitiba: ANPAD, 2003. v. cd-rom.

SILVA, Avelino.; MORAES, L. Avaliação de resultados de treinamento no setor público: *um* estudo de caso no BDMG. In: **Anais do XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Curitiba: ANPAD, 2003. v. cd-rom.

SPSS. SPSS Base 12.0 for Windows. Chicago: SPSS inc. 1996

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas (FGV), 2004.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. Tradução Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TOLEDO, F.; MILIONI, B. **Dicionário de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1986.

TONELLI, M.; CALDAS,M.; LACOMBE,B.; TINOCO,T. O mapa da partilha: Análise das áreas de comportamento organizacional e gestão de pessoas antes e depois da cisão da área *de* “Recursos Humanos” no Enanpad, 1991-2003. In: **Anais do XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Curitiba: ANPAD, 2003. v. cd-rom.

VASCONCELOS, I.; MASCARENHAS, A.O.; VASCONCELOS, F.C. **Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz. Revista de Administração** (RAE eletrônica), v.3, n.2, jul/dez. 2004.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZERBINI, T.; ABBAD, G. Avaliação de um treinamento via Internet: estratégias de aprendizagem, reações aos procedimentos e o tutor, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. In: **Anais do XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Atibaia: ANPAD, 2003, v. cd-rom.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Termo apresentado aos entrevistados e utilizado para garantir sigilo das informações.

TERMO DE COMPROMISSO DO PESQUISADOR

A pesquisa **TECNOLOGIA DE GESTÃO E PRÁTICAS DE TREINAMENTO: UM ESTUDO DA TECNOLOGIA EMPRESARIAL ODEBRECHT (TEO) NA BRASKEM** tem o objetivo de analisar os impactos ocorridos na Braskem após a implantação da TEO. Portanto, a sua participação na pesquisa dar-se-á por uma entrevista em que responderá livremente a perguntas sobre o tema em questão, com total liberdade para interromper a sua participação na entrevista a qualquer momento, ou para deixar de responder a qualquer pergunta, sem qualquer tipo de prejuízo para você e sua atividade profissional. A sua participação no estudo não envolve nenhum gasto, desconforto ou alteração em sua rotina. Além disso, trataremos as suas resposta de forma anônima, visando a garantir sua privacidade em relação aos dados fornecidos.

Cordialmente,

Arlete Lima da Cruz
Pesquisadora

APÊNDICE B - Modelo do roteiro de entrevista do tipo.I

Entrevistado nº:

Data:

Roteiro para entrevista
(Tipo I - Pessoas e Organização)

I – Dados pessoais

1. Sexo

 Masculino Feminino

2. Faixa Etária

 Menos de 20 Entre 20 e 25 anos Entre 26 e 35 anos
 Entre 36 e 45 anos Entre 46 e 55 anos Mais de 55 anos

3. Estado Civil

 Solteiro (a) Casado (a) Divorciado (a)
 Outros

4. Escolaridade

 2º Grau completo Graduação completa Graduação incompleta
 Especialização completa Especialização Incompleta
 Mestrado Doutorado

II - Dados funcionais

1. Tempo na empresa:

 Até de 2 anos Entre 2 e 6 anos Entre 6,1 e 10 anos
 Entre 10,1 e 14 anos Entre 14,1 e 18anos Mais de 18 anos

2. Cargo que ocupa

3. Tempo no cargo:

 Até de 2 anos Entre 2 e 6 anos Entre 6,1 e 10 anos
 Entre 10,1 e 14 anos Entre 14,1 e 18anos Mais de 18 anos

4. Em que setor trabalha na Braskem?

5. Número de empregados no setor?

6. Faixa salarial:

 Até R\$800,00 De R\$801,00 até R\$1601,00
 De R\$1601,00 até R\$2401,00 De R\$2401,00 até R\$3201,00
 De R\$3201,00 até R\$4001,00 De R\$4001,00 até R\$4801,00
 De R\$4801,00 até R\$5601,00 De R\$5601,00 até R\$6401,00
 De R\$6401,00 até R\$7201,00 Acima de R\$7201,00

III - Questões abertas

1. Antes da Braskem, qual era o modelo de gestão adotado?
2. Dentro deste modelo, como era o funcionamento da área de Recursos Humanos?
3. Que tipo de treinamento você recebia para o desenvolvimento da sua atividade?
4. Qual a finalidade desse treinamento recebido?
5. O que é a TEO para você?
6. Como se deu o processo de implantação da TEO?
7. Quais mecanismos auxiliaram a implantação da TEO?
8. Houve algum programa de treinamento específico para auxiliar a implantação da TEO?
9. Quantos empregados estiveram direta e indiretamente envolvidos no processo de implantação?
10. Como os empregados participaram deste processo?
11. O que mudou na área de Recursos Humanos com a implantação da TEO?
 - () benefícios
 - () plano de cargos e salários
 - () plano de demissão voluntária e aposentadoria
 - () processo seletivo
 - () treinamento e desenvolvimento
 - () outros _____
12. Após a implantação da TEO, seu comportamento no cargo sofreu alguma modificação?
13. E para a realização de suas tarefas o que foi modificado?
14. Quais os impactos causados por essas modificações?
15. Como você tem sido treinado após a implantação da TEO?
16. O que se treina?
 - () competências
 - () habilidades
 - () atitudes
 - () outros _____
17. Quem é treinado?
18. Onde o treinamento é realizado?
19. Como o treinamento é avaliado?
20. Como você avalia o treinamento recebido após a implantação da TEO?

APÊNDICE C - Modelo do roteiro de entrevista tipo II.

Entrevistado nº:

Data:

Roteiro para entrevista
(Tipo II)

I – Dados pessoais

1. Sexo

Masculino Feminino

2. Faixa Etária

Menos de 20 Entre 20 e 25 anos Entre 26 e 35 anos
 Entre 36 e 45 anos Entre 46 e 55 anos Mais de 55 anos

3. Estado Civil

Solteiro (a) Casado (a) Divorciado (a)
 Viúvo (a) Outros

4. Escolaridade

2º Grau completo Graduação completa Graduação incompleta
 Especialização completa Especialização Incompleta
 Mestrado Doutorado

II - Dados funcionais

1. Tempo na empresa:

Até de 2 anos Entre 2 e 6 anos Entre 6,1 e 10 anos
 Entre 10,1 e 14 anos Entre 14,1 e 18anos Mais de 18 anos

2. Qual cargo você ocupa?

3. Há quanto tempo você está no cargo?

Até de 2 anos Entre 2 e 6 anos Entre 6,1 e 10 anos
 Entre 10,1 e 14 anos Entre 14,1 e 18anos Mais de 18 anos

4. Em que setor você trabalha na Braskem?

5. Quantas pessoas trabalham com você neste setor?

6. Qual a sua faixa salarial?

Até R\$800,00 De R\$801,00 até R\$1601,00
 De R\$1601,00 até R\$2401,00 De R\$2401,00 até R\$3201,00
 De R\$3201,00 até R\$4001,00 De R\$4001,00 até R\$4801,00
 De R\$4801,00 até R\$5601,00 De R\$5601,00 até R\$6401,00
 De R\$6401,00 até R\$7201,00 Acima de R\$7201,00

III - Questões abertas

1. Antes da Braskem, qual era o modelo de gestão adotado?
2. Dentro deste modelo, como era o funcionamento da área de Recursos Humanos?
3. Que tipo de treinamento você recebia para o desenvolvimento da sua atividade?
4. Qual a finalidade desse treinamento recebido?
5. O que é a TEO para você?
6. Como se deu o processo de implantação da TEO?
7. Quais mecanismos auxiliaram a implantação da TEO?
8. Houve algum programa de treinamento específico para auxiliar a implantação da TEO?
9. O que mudou na área de Recursos Humanos com a implantação da TEO?
 - () benefícios
 - () plano de cargos e salários
 - () plano de demissão voluntária e aposentadoria
 - () processo seletivo
 - () treinamento e desenvolvimento
 - () outros _____
10. Após a implantação da TEO, seu comportamento no cargo sofreu alguma modificação?
11. E para a realização de suas tarefas o que foi modificado?
12. Quais os impactos causados por essas modificações?
13. Como você tem sido treinado após a implantação da TEO?
14. O que se treina?
 - () competências
 - () habilidades
 - () atitudes
 - () outros _____
15. Como você avalia o treinamento recebido após a implantação da TEO?