

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**“ A AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO  
TÉCNICO DE NÍVEL SUPERIOR NA  
PETROBRÁS - UM ESTUDO DE CASO”**

**Autor : MARIO AUGUSTO DORNELLES CASTELLO BRANCO**

**Orientadora : Dra. SYLVIA MARIA AZEVEDO ROESCH**

**Dissertação de Mestrado em  
Administração de Recursos Humanos**

**Porto Alegre, 1996**

Banca Examinadora :

Dra. Acacia Zeneide Kuenzer

Dr. Luiz Roque Klering

Dra. Valmiria Carolina Piccinini

Orientadora :

Dra. Sylvia Maria Azevedo Roesch



## AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que de alguma forma contribuíram nesse trabalho.

Sylvia Maria Azevedo Roesch, por orientar com profissionalismo e cientificidade, nunca deixando de respeitar a liberdade de pensamento. Além de orientadora e educadora, acima de tudo, uma amiga, à qual agradeço de todo o coração.

Valmiria Piccinini, Louremi Saldanha e Rosinha Carrion pelas preciosas sugestões e conhecimentos transmitidos no decorrer de todo o curso que tanto me auxiliaram nos períodos de incertezas.

A todos os colegas do curso de Mestrado e, em especial, aos da área de Administração de Recursos Humanos, parceiros nos momentos de alegria e solidários companheiros nas dificuldades.

À Petrobrás, por me liberar e financiar o curso de Mestrado e, particularmente, aos colegas, empregados da Companhia como eu, pela sinceridade e profissionalismo nas entrevistas e pelo apoio e confiança a mim dedicados.

Agradeço a meus familiares, Mario e Maria de Lourdes Dornelles Castello Branco, meus pais, pelo apoio e compreensão. A Ana Valéria, minha irmã, pelo auxílio na tradução de textos e, principalmente, a meus filhos e a minha companheira, Maria de Jesus Azevedo Rodrigues, pelo carinho e paciência que demonstraram no decorrer de toda a jornada. Ao

amigo João Luiz Alexandre pelo importante auxílio na montagem e edição do trabalho.



## RESUMO

O treinamento de pessoal é atividade de extrema importância nos processos de aperfeiçoamento das empresas. Um dos fatores mais importantes relacionados a qualquer programa de treinamento é a avaliação de sua eficiência. Com base nisto, é que foi proposto um trabalho de identificação dos aspectos dificultadores da avaliação do treinamento, a nível de comportamento no cargo (transferência dos conhecimentos adquiridos para o cargo).

O trabalho de pesquisa foi desenvolvido junto a gerentes e profissionais de nível superior de uma Refinaria de Petróleo, segmento bastante representativo da maior empresa brasileira, a Petrobras. A investigação, de natureza qualitativa, é do tipo avaliação formativa, baseada em entrevistas abertas e em profundidade, realizadas com grupos focalizados.

## **ABSTRACT**

Training is highly important for the improvement process of corporations. One of the most significant factors related to any training program is the evaluation of its effectiveness. This work aims to identify those aspects that render training evaluation on the level of Job behavior (applying the acquired knowledge to the job) difficult.

Field work entailed interviewing managers and top executives of an oil REFINERY, a key branch of the largest Brazilian company - PETROBRAS. This investigation of a qualitative nature, consists of a formative evaluation based on in depth open-ended interviews within a focus groups research design.



## SUMÁRIO

	pg.
1.0 - Definição do Problema.....	01
1.1 - Treinamento.....	01
1.2 - Avaliação do Treinamento.....	04
1.3 - A Petrobrás.....	07
1.3.1 - Treinamento na Petrobrás.....	08
1.3.2 - A REFINARIA X.....	13
1.3.2.1- Treinamento na REFINARIA X.....	15
1.3.2.2 - Avaliação do Treinamento na REFINARIA X.....	16
1.4 - Situação Problemática.....	17
1.4.1 - Justificativa.....	19
1.4.2 - Objetivos.....	21
2.0 - Referencial Teórico .....	22
2.1 - Introdução .....	22
2.2 - Conceitos sobre o Plano de Desenvolvimento.....	23
2.2.1 - Conceituações Relativas às Etapas .....	25
2.2.2 - Conceituações Relativas aos Cursos .....	29
2.3 - Conceitos sobre os Tipos de Treinamento.....	30
2.4 - O Modelo de Hamblin .....	32
2.4.1 - Nível 1 : Reações .....	33
2.4.2 - Nível 2 : Aprendizado.....	34
2.4.3 - Nível 3 : Comportamento no Cargo.....	35
2.5 - A Avaliação do Comportamento no Cargo.....	37
2.6 - O Modelo Conceitual.....	40
2.6.1- Pessoas Envolvidas no Processo.....	45
2.6.2 - Níveis de Relacionamento.....	48



3.0 -	Metodologia .....	51
3.1 -	Método e Limite .....	51
3.2 -	Área do Estudo e População-Alvo .....	55
3.3 -	Plano de Amostragem .....	56
3.4 -	Plano e Instrumentos de Coleta .....	57
3.5 -	Plano de Análise de Dados .....	58
4.0 -	Análise de Dados .....	59
4.1 -	Conteúdo do Cargo .....	59
4.2 -	Identificação de Dificuldades e Carências (Discussão entre Treinando e Chefia ) .....	63
4.3 -	Objetivos de Treinamento .....	71
4.4 -	Avaliação no Treinamento .....	80
4.5 -	Avaliação Após Treinamento .....	84
5.0 -	Conclusão das Análises .....	91
6.0 -	Conclusões e Recomendações Finais .....	98
7.0 -	Bibliografia .....	101
	Anexos .....	105

## Lista de Quadros

Quadro 1 - Níveis de Avaliação : comparação das terminologias .....	06
Quadro 2 - Avaliação de Treinamento .....	16
Quadro 3 - Corrente de Causa e Efeito .....	32
Quadro 4 - Modelo Completo para Avaliação do Treinamento .....	50
Quadro 5 - Situação Atual da Avaliação do Treinamento na REFINARIA X .....	97

## Lista de Figuras

Figura 1 - Diagrama ao nível das reações.....	34
Figura 2 - Diagrama ao nível do aprendizado.....	35
Figura 3 - Diagrama ao nível do comportamento no cargo.....	36



## **APRESENTAÇÃO**

O presente trabalho baseia-se em pesquisa bibliográfica e coleta de dados a partir de entrevistas, através das quais são expostos o pensamento, o julgamento e o sentimento de gerentes, técnicos e profissionais de Recursos Humanos no que diz respeito à avaliação do treinamento e desenvolvimento de pessoal. O estudo foi desenvolvido junto a uma Divisão Técnica de uma Refinaria de Petróleo pertencente à Petróleo Brasileiro S.A - Petrobrás. A escolha teve como objetivo realizar um diagnóstico junto a este segmento da Companhia dos fatores que tem dificultado a avaliação do treinamento a nível da transferência dos conhecimentos adquiridos para o cargo ou, usando a terminologia adotada no trabalho, a nível do Comportamento no Cargo.

Assim sendo, o primeiro capítulo trata de definir a problemática do estudo, passando por esclarecimentos sobre o treinamento em si, a avaliação do treinamento, a Petrobrás, a Refinaria e incluindo a justificativa e os objetivos. O capítulo segundo serve de sustentação teórica ao tema. No terceiro capítulo, explicamos a metodologia aplicada, que é qualitativa (Avaliação Formativa), relacionada ao sujeito da pesquisa. No quarto capítulo são feitas a exposição e a análise dos dados



coletados e, no capítulo quinto, são apresentadas as conclusões finais e dadas algumas recomendações.

É importante ressaltar-se nessa introdução, que o presente trabalho tratou do caso de um determinado setor técnico da Refinaria, não podendo, portanto, seus resultados, serem generalizados sem a realização de novas coletas de dados sobre o assunto abordado.

## 1.0 - DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

### 1.1 - TREINAMENTO

O treinamento de pessoal é prática usual nas empresas. Tornou-se imprescindível, aliás, a todo tipo de organização, tanto às de maior como às de menor estrutura.

Os investimentos na busca de formação e desenvolvimento de profissionais tem envolvido importâncias bastante grandes. Werther e Davis, baseados em Thomas F. Gilbert (1976), afirmam que, nos Estados Unidos, já nos anos 70, o volume de recursos utilizado com treinamento e desenvolvimento foi estimado em mais de US\$ 100 bilhões por ano. (Werther e Davis, 1983, p.206)

Segundo dados de pesquisa desenvolvidos pelo National Economic Development Office / Manpower Services Commission de Londres, em 1984, no Japão, Alemanha Ocidental e Estados Unidos, as empresas empregavam, em média, 3 % do seu faturamento em treinamento e desenvolvimento. (Keep, 1989, p.327)

Visto como uma sucessão de atividades, o treinamento foi definido por Hesseling (1971), segundo Hamblin, como

*“uma sequência de experiências ou oportunidades destinadas a modificar o comportamento para atingir um objetivo claro.”* (Hamblin, 1978, p.19)

Essa preocupação com as experiências para atingir um objetivo também é observada por Oatey (1970) e citada por Hamblin, que considera treinamento como :



*“qualquer atividade que procura, deliberadamente, melhorar a habilidade de uma pessoa no desempenho de uma tarefa.”* (Hamblin, 1978, p.20)

Hamblin considera ambas estas definições muito amplas, parecendo incluir educação e desenvolvimento. Segundo ele, o treinamento pode ser definido como sendo :

*“qualquer atividade que procura, deliberadamente, melhorar a habilidade de uma pessoa no desempenho de um cargo ( ao contrário de educação, que se ocupa principalmente com o desenvolvimento pessoal em oposição à relevância direta ao cargo).”* (Hamblin, 1978, p.20)

Observa-se algumas confusões com respeito aos conceitos de treinamento e desenvolvimento. Na *“Teoria do Capital Humano”* formulada por Becker (1975; apud Antunes, 1993), são levantados os conceitos de Treinamento Específico, como aquele que aumenta a produtividade do treinando para tarefas particulares efetuadas na empresa; e Treinamento Geral, como o que aumenta a produtividade do trabalhador também em outras formas, pois proporciona educação formal e uma aprendizagem de caráter abrangente.

Segundo análise de Antunes (1993), o primeiro conceito estaria relacionado ao treinamento e o seguinte a desenvolvimento. (Antunes, p.4)

Nadler (1971), citado por Hamblin, destaca *“... treinamento, que se ocupa de cargos atuais, e desenvolvimento, que se ocupa de cargos futuros.”* (Hamblin, 1978, p.20)

Werther e Davis (1983) em *“Administração de pessoal e Recursos Humanos”* também utilizam a mesma conceituação temporal para treinamento e desenvolvimento. Hamblin, da mesma forma, considera *“desenvolvimento como sendo o treinamento para um cargo futuro.”* (Hamblin, 1978, p.20) No presente trabalho, tal conceituação é adotada.

A respeito da importância do treinamento, diz Paulo Pinto Ferreira (1985)



*“ O treinamento, entendido como instrumento de desenvolvimento e formação de pessoal será sempre pois, um meio ou recurso utilizado pela empresa, com vistas à produtividade e ao bem estar social e econômico do elemento humano.”* (Ferreira, 1985, p.49)

Seguindo o mesmo raciocínio, José Serson (1975) diz que :

*“ O treinamento é um dos mais poderosos instrumentos de ação direta da racionalização, senão, o melhor, por serem os seus resultados mais efetivamente, sensíveis na elevação da eficiência, ao ensinar continuamente ao trabalhador como aplicando esforço cada vez menor, obter de si, do seu trabalho e do seu conjunto dos trabalhos, produção cada vez maior.”* (Serson, 1975, p.297)

O treinamento é, portanto, atividade de extrema importância nos processos de aperfeiçoamento das empresas. Sua importância e validade, está diretamente ligada ao atingimento dos objetivos das organizações empresariais. Acredita-se que ao ser desenvolvido o potencial dos empregados eles se sentirão mais comprometidos e, em consequência, mais participantes. Tal fato poderá provocar a liberação de idéias voltadas para a constante melhoria das operações das empresas.

Ewart Keep (1989), ao analisar o baixo desempenho das empresas inglesas junto ao mercado internacional, afirma que, para se atingir qualidade dirigida ao processo de produção são necessárias motivação e competência dos trabalhadores de todos os níveis. Isto só se consegue através de verdadeiras políticas de Administração de Recursos Humanos e, a ferramenta mais efetiva para o alcance de tais objetivos é o treinamento. Keep conclui que:

*“ Treinamento e desenvolvimento precisam ser considerados como centrais para qualquer coisa que possa sensivelmente ser chamada de Administração de Recursos Humanos.”* (Keep, 1989, p.320)

A partir disso, deduz-se que a eficácia do treinamento só é reconhecida se as metas estabelecidas pela empresa forem alcançadas, ou se os resultados conseguidos satisfizerem, qualitativa e quantitativamente, às necessidades preestabelecidas. Em resumo, um bom programa de treinamento é aquele que atinge os resultados esperados, tanto no que diz respeito ao indivíduo como quanto à empresa.



## 1.2 - AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO

Todo empreendimento se constitui de uma destinação ou finalidade econômico-social. Pode-se encontrar no conceito de “*organização*” adotado pelo Tavistock Institute of Human Relations apoio para tal afirmação, qual seja :

*“ Um sistema técnico-social dotado de características diferenciadoras próprias e que, socialmente legitimada, realiza funções relevantes para a sociedade.”* (Duarte & Dias, 1986, p.3)

Para cumprir plenamente essa destinação, a empresa define e fixa seus objetivos e estabelece as metas para alcançá-los. Qualquer atividade que se desenvolva na empresa será sempre orientada para a realização dos seus objetivos. Como já foi comentado, o treinamento é uma das maneiras utilizadas pelas empresas para atingir objetivos preestabelecidos. Assim sendo, o treinamento deve ser avaliado em termos do quanto ele colabora ou não no cumprimento dessa destinação. Não há, portanto, sentido algum na administração de um programa de treinamento, sem que haja um conhecimento prévio do que é que se quer conquistar através desse treinamento.

Um dos fatores mais importantes relacionados com qualquer programa de treinamento é, portanto, a avaliação de sua eficiência. Hamblin define a avaliação do treinamento como sendo :

*“ Qualquer tentativa no sentido de obter informações (realimentação) sobre os efeitos de um programa de treinamento e para determinar o valor do treinamento à luz dessas informações.”* (Hamblin, 1978, p.21)

Várias questões tem sido levantadas sobre o assunto, tais como : Como se deve avaliar o treinamento ? Poderemos melhorar os métodos à base dos quais o treinamento está sendo avaliado atualmente ? Por que critérios deve-se avaliar o treinamento ?

Segundo Idalberto Chiavenato (1981), a avaliação do treinamento deve considerar dois aspectos principais :

*“ 1. Determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados; e  
2. Demonstrar se os resultados do treinamento apresentam relação com a consecução das metas da empresa.”* (Chiavenato, 1981, p.217)



Sobre o papel da avaliação, Ivor K. Davies (1976) comenta o seguinte :

*“ Nós nos concentramos nos resultados do treinamento, e se este resultado pode ser usado como uma base para aperfeiçoamento subsequente de programas de treinamento.”* (Davies, 1976, p.136)

Diante de tais afirmações pode-se observar que a avaliação do treinamento, além do desenvolvimento dos recursos humanos, visa, também, constante melhoria do próprio programa de treinamento (realimentação), por ser o mesmo um dos meios utilizados para se conseguir capacitação, aperfeiçoamento e atualização das organizações.

Sobre o assunto, Hamblin ainda diz que :

*“ Não se deve permitir que a avaliação, em si, seja um fim; é um meio com o fim de aperfeiçoar o treinamento o que, por sua vez, é um meio para melhorar o desempenho geral.”* (Hamblin, 1978, p.25)

Na bibliografia especializada há certa unanimidade quanto ao fato de que a avaliação do treinamento deve ser feita em fases, isto é, o treinamento deve ser avaliado de maneira parcial e seletiva segundo níveis de efeito de treinamento.

Hamblin, acerca do assunto, afirma que :

*“ Se quisermos avaliar um treinamento (que não seja à base de puro palpite), teremos de colher certas informações sobre as mudanças provocadas pelo treinamento. Para fazer isto, sistematicamente, precisamos refletir quais os tipos de efeito que um certo treinamento terá (se tiver sucesso) e a sequência em que esses efeitos irão ocorrer.”* (Hamblin, 1978, p.30)

Convém apresentar-se, aqui, um quadro comparativo das terminologias apresentadas por Kirkpatrick (1967), Hamblin (1968 e modificada em 1978) e Warr, Bird e Rackham (1970), que adotam a avaliação do treinamento por níveis de efeitos (Hamblin, 1978, p.30) :

**Quadro 1 - Níveis de Avaliação : comparação das terminologias**

Níveis	Hamblin	Kirkpatrick	Warr, Bird e Rackham
1	Reações	Reações	Reações
2	Aprendizado	Aprendizado	Imediato
3	Comportamento no cargo	Comportamento no cargo	Intermediário
4	Organização	Resultado	Definitivo
5	Valor definitivo		

Fonte : Hamblin, 1978.

Hamblin utiliza os *termos* “*aprendizado, comportamento no cargo e organização*” em lugar de “*imediato, intermediário e final*” por considerar que a terminologia de Warr, Bird e Rackham é, de certa forma ilusória. Segundo êle, e com o que concordamos,

*“... o aprendizado nem sempre acontece de imediato, podendo ser gradativo, e as mudanças na organização não são, necessariamente, definitivas.”* (Hamblin, 1978, p.30)

Hamblin divide, ainda, o quarto nível de Kirkpatrick e Warr em dois níveis, pretendendo, com isso, distinguir as mudanças na maneira em que a organização funciona, das mudanças na medida em que a organização alcança seus objetivos. O detalhamento de cada um dos níveis será feito mais adiante.

Tal tipologia de avaliação do treinamento encontra seguidores dentre os autores brasileiros especialistas no assunto, tais como Lauro Barreto Fontes (1975), José Serson (1975), Paulo Pinto Ferreira (1979) e Idalberto Chiavenato (1989).



A abordagem deste trabalho será baseada na metodologia proposta por Hamblin, por motivos a serem expostos mais adiante. Para sermos objetivos, entretanto, convém acrescentarmos, aqui, ser esse o modelo que melhor se adapta ao utilizado pela empresa objeto da presente pesquisa, a Petrobrás, conforme veremos a seguir.

### 1.3 - A PETROBRÁS

A Petróleo Brasileiro S. A. - Petrobrás - é empresa de capital aberto, tendo o governo federal como seu maior acionista ( 81% das ações).

Caracterizada, portanto, como empresa estatal de economia mista, foi criada através da lei 2004, promulgada em 3 de outubro de 1953 e aprovada pelo Congresso Nacional, ratificada na Constituição Federal de 1988. É detentora do monopólio da exploração, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo e gás natural :

*“ Constituem monopólio da União : I - a pesquisa e lavra das jazidas de petróleo e gás natural e outros hidrocarbonetos fluidos; II - a refinação do petróleo nacional ou estrangeiro; III - a importação e exportação dos produtos e derivados básicos resultantes das atividades previstas nos incisos anteriores; IV - o transporte marítimo do petróleo bruto de origem nacional ou de derivados básicos de petróleo produzidos no país, bem assim o transporte, por meio de conduto, de petróleo bruto, seus derivados e gás natural de qualquer origem.”* (Art. 177 da Constituição da República Federativa do Brasil)

A Petrobrás, empresa controladora do Sistema Petrobrás (composto por : Petrobrás, Distribuidora, Braspetro, Petrofértil/sede e Petroquisa), produz, atualmente em torno de 800.000 barris/dia de petróleo, para um consumo de 1.200.000 barris/dia, atendendo, portanto, em níveis de produção, cerca de 65 % das necessidades do país.

Possui um efetivo de pessoal de 49.312 empregados dispostos em suas diversas áreas de atividade (anexo A), dos quais 8.711 possuem nível superior, 36.575 nível médio e 4.026 são marítimos<sup>1</sup>. (Petrobrás/Serec, 1995)

---

<sup>1</sup> Classe de Profissionais com formação voltada para trabalhos marítimos muito comum em empresas petrolíferas.



O Departamento Industrial da empresa (vide anexo A) é responsável pela área de refino de todo o petróleo consumido no país. Encontram-se sob a coordenação do Departamento os seguintes segmentos :

Superintendência da Industrialização do Xisto (PR), Fábrica de Asfalto de Fortaleza (CE), Refinaria Landulfo Alves (BA), Refinaria Presidente Bernardes (SP), Refinaria de Capuava (SP), Refinaria de Paulínia (SP), Refinaria Henrique Lage (SP), Refinaria Duque de Caxias (RJ), Refinaria Alberto Pasqualini (RS), Refinaria Gabriel Passos (MG), Refinaria de Manaus (AM) e Refinaria Presidente Getúlio Vargas (PR).

### **1.3.1 - TREINAMENTO NA PETROBRÁS**

Ligado diretamente à Diretoria da Companhia está o Serviço de Recursos Humanos - SEREC (anexo A), órgão encarregado da administração e orientação das políticas de Recursos Humanos na Empresa.

O SEREC (anexo B), além da Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos - DIDEN, encarregada da coordenação dos programas de Treinamento e Desenvolvimento de RH, possui dois Centros de Treinamento ligados diretamente à Superintendência, quais sejam : O Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Sudeste (CEN-SUD), localizado na cidade do Rio de Janeiro - RJ; e o Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Norte-Nordeste (CEN-NOR), em Salvador -BA.

No caso do presente trabalho vamos nos concentrar no primeiro, o Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Sudeste. O CEN-SUD (anexo C) é constituído por uma chefia e, subordinados a ela, sete segmentos cada qual com seu respectivo supervisor. São dois segmentos de apoio : Tecnologia Educacional e Apoio Administrativo; e cinco segmentos encarregados de programar e executar cursos nas seguintes áreas de atividade : Geociências, Administração e Gestão, Informática, Processamento e Equipamentos.

O CEN-SUD, através principalmente dos tres últimos segmentos citados, é o Centro que mais atende treinamento e desenvolvimento dos profissionais lotados nas Refinarias da Companhia e tem como missão estratégica o seguinte :



*“ Formar e desenvolver os empregados da Petrobrás, capacitando-os técnica e administrativamente, promovendo o crescimento individual e coletivo, transmitindo os valores da organização e contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos e a implementação das táticas corporativistas de atuação da Companhia.”*

Toda a apresentação da Estratégia de Treinamento e Desenvolvimento da Companhia a seguir é reprodução literal do Plano de Desenvolvimento de Profissionais - PDP (1995), assim exposta :

“ O Serviço de Recursos Humanos - SEREC, em conjunto com todos os demais órgãos da Petrobrás (anexo A), está implantando o programa denominado Plano de Desenvolvimento de Profissionais - PDP , cujo objetivo é propiciar ao profissional da Companhia um desenvolvimento contínuo, planejado e estruturado em todas as fases de sua carreira.

Um PDP de determinada área de atividade deverá ser um instrumento na elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual - PDI , que deverá ser estabelecido pelo profissional e seu gerente imediato, de acordo com as aspirações individuais e, principalmente, com as orientações estratégicas da Companhia. O PDI constituir-se-á, portanto, num verdadeiro instrumento de identificação de necessidades, de planejamento e de controle do desenvolvimento de um profissional da Petrobrás.

Cada PDP específico, de uma determinada área de atividade, obedecerá a um Modelo Conceitual de Desenvolvimento que foi amplamente comentado e aperfeiçoado pelos diversos órgãos da Companhia. O modelo adotado, da admissão até a aposentadoria do profissional, apresenta diversas etapas de desenvolvimento : Formação, Atualização, Especialização, Aprofundamento, Transferência de Conhecimento, bem com outros aspectos relacionados com a Pós-Graduação e o Desenvolvimento Gerencial. ( anexo D)

É importante ressaltar que cada PDP está sendo elaborado com a preocupação de :

**1 - Conferir aos profissionais as habilidades :**



- técnicas : indispensáveis às novas demandas tecnológicas da Companhia;
- humanas : para o desenvolvimento da capacidade de relacionamento interpessoal e de trabalho em equipe;
- contextuais : para o conhecimento dos negócios e modelos de organização e gestão da Companhia.

2 - Não ser encarado com uma programação e/ou catálogo de curso mas, evidentemente, como um referencial para o desenvolvimento integrado e sistêmico do profissional.

3 - Fortalecer a relação de confiança entre profissional e gerência para que o plano seja utilizado, conscientemente, de forma adequada.

4 - Encarar o treinamento e desenvolvimento como fatores estratégicos na condução da Companhia, objetivando o seu crescimento e a melhoria da qualidade dos produtos e serviços.

## **- PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PROFISSIONAIS**

O Plano de Desenvolvimento de Profissionais tem por objetivo primordial proporcionar um desenvolvimento planejado estrategicamente, com visão sistêmica, de modo que os níveis de capacitação dos mesmos sejam adequados aos objetivos estratégicos e empresariais da Companhia, bem como às aspirações individuais durante todas as etapas da vida profissional. Por outro lado, visa, também, conciliar as expectativas individuais com as disponibilidades e interesses da Companhia.

O desenvolvimento dos profissionais deverá apoiar-se no treinamento empresarial que, pelo seu aspecto estratégico, apresenta as seguintes características para os seus programas :

- realizados com enfoque voltado aos negócios da Companhia;
- levados de forma planejada e contínua por toda a vida do profissional;
- dotados de objetivos específicos e de caráter estratégico e empresarial;
- dirigidos à performance e produtividade;
- permanentemente atualizados a partir da avaliação de seus resultados;



- altamente motivadores.

O desenvolvimento dos profissionais deverá ter, como complemento do treinamento empresarial, programas externos à Companhia, em todos os níveis existentes no país e, para os níveis de maior avanço tecnológico, no exterior, especialmente mestrado e doutorado.

O desenvolvimento dos profissionais deve sempre se orientar em uma postura pró-ativa, ou seja, a de conferir habilidades para melhor realização das tarefas dentro de sua área de atuação.

Os Planos de Desenvolvimento de profissionais são concebidos dentro de quatro importantes fases :

#### 1 - Elaboração de um Modelo Conceitual de Desenvolvimento

Modelo Conceitual concebido após sucessivas interações com os diversos Órgãos da Companhia e aplicável a todas as áreas de atividade profissional.

#### 2 - Elaboração dos Planos de Desenvolvimento de Profissionais (PDP)

#### 3 - Implantação dos Planos de Desenvolvimento Individual (PDI)

Orientações básicas, destinadas ao profissional e sua gerência imediata, para elaboração de um instrumento de planejamento e controle de todas as suas atividades de desenvolvimento.

#### 4 - Avaliação e Revisão dos Planos de Desenvolvimento de Profissionais

Os planos devem ser avaliados e revisados com a frequência e a intensidade que a experiência demonstrar necessárias.

### **- DESENVOLVIMENTO PLANEJADO**

O desenvolvimento de todo profissional da Petrobrás deve ser devidamente planejado pelo próprio profissional e sua gerência. As diretrizes básicas que norteiam



um desenvolvimento planejado, o modelo conceitual adotado e as orientações para elaboração de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) são os seguintes :

1 - Enfatizar a educação e o autodesenvolvimento dos empregados de forma planejada e continuada, coerente com os objetivos empresariais e estratégias de negócios da Petrobrás, conciliando as necessidades individuais e das equipes com os interesses da Companhia.

2 - Responsabilizar a gerência e o próprio empregado pelo seu desenvolvimento, cabendo ao gerente orientá-lo e dar-lhe o devido apoio, de acordo com os interesses e disponibilidades da Companhia.

3 - Proporcionar o desenvolvimento individual e de equipes com base no Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), preliminarmente elaborado pelo empregado, seguindo orientações do seu gerente, para um horizonte de pelo menos 3 anos, servindo como instrumento básico de identificação de necessidades.

4 - Elaborar os Planos de Desenvolvimento Individual contemplando o desenvolvimento dos empregados nas dimensões técnicas, humanas e contextuais (conhecimento dos negócios e modelos de organização e gestão da Companhia).

5 - Dotar os programas de metodologias apropriadas ao desenvolvimento voltado para resultados, com realização interna ou externa à Companhia, permanentemente acompanhados e avaliados.”

A Companhia, como um todo, adota, também, uma política de incentivo ao auto-desenvolvimento. Existem convênios com várias Universidades do país ( UFRJ, UNICAMP, UFRGS, FGV, UFPA, USP, UFBA, etc.) e do exterior, onde são patrocinados cursos a nível de especialização e pós-graduação. São fornecidas ajudas de custo ao aprendizado de línguas estrangeiras e concedidos abonos de faltas aos funcionários que necessitam dispender algum tempo do expediente de trabalho em cursos regulares da rede educacional.



Após esta apresentação da estratégia de treinamento da Companhia, convém discorrer-se um pouco sobre a Refinaria junto à qual o presente trabalho foi desenvolvido, um segmento da Petrobrás ligado diretamente ao Departamento Industrial (anexo A).

Para evitar quaisquer transtornos para a Companhia preferimos não identificar a unidade de refino abordada. No decorrer do trabalho estamos nos referindo a ela como REFINARIA X.

### **1.3.2 - A REFINARIA X**

A REFINARIA X, foi inaugurada em setembro de 1968. Localizada junto à rodovia BR-116 e ocupando uma área de 560 hectares, a REFINARIA beneficia, diariamente, 120.000 barris de petróleo (8 % do total nacional). Sua missão principal é produzir e abastecer de derivados de petróleo o Estado onde está implantada, além de exportar gasolina e óleo combustível para dois outros estados na mesma região geográfica. (Petrobrás/DEPIN, 1994)

A REFINARIA X comercializa 27 tipos de derivados de petróleo. Os principais são : gasolina, óleo diesel, óleos combustíveis, GLP (gás de cozinha), asfaltos , solventes, querosene de iluminação, QAV (querosene de aviação) e nafta petroquímica, matéria-prima básica das indústrias do Pólo Petroquímico.

A REFINARIA X conta com 741 empregados, sendo 83 de nível superior. Os empregos gerados pela REFINARIA não se restringem a seus empregados. Ao terceirizar alguns serviços (manutenção, limpeza, etc.) a empresa absorve indiretamente a mão-de-obra recrutada por estas firmas (cerca de 600 empregados de empresas prestadoras de serviços), além de uma grande variedade de empresas periféricas surgidas no rastro das atividades da refinaria que empregam centenas de pessoas. (Petrobrás/Serec, 1995)

Com um faturamento superior a US\$ 127 milhões mensais, a REFINARIA X é responsável pelo recolhimento de uma parcela significativa do Imposto sobre Mercadorias e Serviços (ICMS) arrecadado no Estado (entre 8 % e 10 % do total), que tem como origem a tributação sobre combustíveis derivados de petróleo. (Petrobrás/DEPIN, 1994)



A estrutura organizacional é a seguinte (anexo E):

**SEPLAN** - exerce a coordenação do planejamento estratégico, da contratação de serviços, do controle orçamentário e de custos, da avaliação de gestão, da organização e dos procedimentos gerais da refinaria.

**ASEMA** - trata dos programas de prevenção nas áreas de segurança industrial, de preservação do meio ambiente, de higiene industrial e de saúde ocupacional.

**ASJUR** - exerce as atividades jurídicas da refinaria e dos órgãos da Petrobrás no Estado.

**ASCOM** - exerce as atividades de comunicação social da refinaria.

**DIPRO** - exerce as atividades de operação das instalações industriais da refinaria, de coordenação e acompanhamento da produção, de segurança industrial e da coordenação de turno.

**DIAPO** - executa as atividades de manutenção industrial, de inspeção de equipamentos e de suprimentos de materiais.

**DISER** - executa as atividades de serviços gerais, de segurança interna, de contabilidade e finanças e de telecomunicações.

**DIREC** - exerce as atividades de administração de pessoal, de treinamento e desenvolvimento de pessoal, de administração de benefícios, de saúde ocupacional e de relações sindicais.

**DITED** - exerce as atividades de desenvolvimento tecnológico de produtos, processos e equipamentos, de desenvolvimento da automação industrial, de projeto e



implantação de novos empreendimentos, de informática, de laboratório de análise de produtos e de documentação técnica e administrativa.

**SEPREO** - executa as atividades de pré-operação de novos empreendimentos de grande porte.

### 1.3.2.1 - TREINAMENTO NA REFINARIA X

Como já foi visto, a DIREC é a área encarregada da administração dos recursos humanos na Refinaria. Fazendo parte da DIREC, encontra-se o SEDEN (Setor de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal), encarregado da formação e capacitação da mão-de-obra.

A Refinaria articula-se segundo uma programação de treinamento dividido em quatro grupos : Treinamento Gerencial, Treinamento Administrativo, Treinamento Comportamental e Treinamento Técnico.

A estratégia de treinamento e desenvolvimento de pessoal que a REFINARIA X deve procurar adotar, obviamente seguindo o Modelo Conceitual de Desenvolvimento da Companhia, pode ser definida como sendo a de *“Treinamento por Objetivos”*. Como já vimos anteriormente (item 1.1) encontramos tal estratégia implícita tanto na definição de Hesseling sobre treinamento como em Hamblin, que afirma só poder-se avaliar os efeitos do treinamento à partir de objetivos bem definidos de serem atingidos. Toledo e Milioni definem tal metodologia como sendo :

*“ É uma estratégia de treinamento que busca orientar sempre seus esforços para afetar comportamentos individuais e grupais, no sentido de contribuir para a consecução dos objetivos organizacionais e operacionais da empresa - Os programas de Treinamento por Objetivos, além da preocupação em atender diretamente os objetivos da empresa, estabelecem, antes de serem iniciados e com muita clareza, que objetivos pretendem atingir.”* (Toledo & Milioni, 1994, p.86)

Em resumo, a estratégia consiste na identificação da carência de um indivíduo ou grupo, diante do padrão de qualificação necessário para a boa execução das tarefas de uma função. Com base nesta carência é determinado o tipo de treinamento com o



objetivo de possibilitar ao indivíduo ou grupo alcançar os padrões ideais de desempenho, sempre de acordo com os objetivos da organização.

### 1.3.2.2 - AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO NA REFINARIA X

A REFINARIA X procura adotar a avaliação do treinamento por fases, isto é, procura avaliar de forma sequencial os tipos de efeito que um determinado treinamento obtém.

O quadro a seguir, mostra a sequência de avaliação de treinamento adotada pela Refinaria :

**Quadro 2 - Avaliação de Treinamento**

<b>Antes</b>	<b>Durante</b>	<b>Ao Final</b>	<b>Após</b>
<b>A Necessidade</b>	<b>Reações dos Participantes ao Treinamento</b>	<b>Aprendizagem</b>	<b>Transferência de Conhecimentos para a Prática</b>

Fonte : PETROBRÁS/ X /DIREC/SEDEN - 1994

Na Refinaria, assim como na Companhia em geral, deve iniciar-se o processo de avaliação de treinamento seguindo as orientações do Gerenciamento de Desempenho (GDP), Documento de Avaliação de Desempenho adotado pela Petrobrás. É nele que devem ser traçadas metas a serem cumpridas no período de um ano. Grande parte dos treinamentos deverão surgir à partir de discussões entre chefia (avaliador) e subordinado (avaliado). É esta fase, portanto, a de levantamento de necessidades de treinamento, ou seja, cursos de treinamento são solicitados ao SEDEN, baseados nas necessidades individuais de aprendizado, com o objetivo de atingir as metas predeterminadas.

A segunda fase do processo de avaliação, a da avaliação de reações, deve ser realizada ao final do treinamento, quando o treinando responde a um questionário onde avalia o plano de treinamento e o desempenho do instrutor. Os questionários devem ser enviados ao SEDEN onde, então, são feitas análises sobre o impacto causado pelo treinamento aos treinandos.

A avaliação de aprendizagem, terceira fase do processo, deve ser feita, normalmente, ao final do curso, através de provas, trabalhos escritos ou



apresentações expositivas. Os treinandos devem ser, pois, avaliados pelos treinadores e receber notas pelo seu desempenho nos testes. As notas individuais devem, então, ser enviadas ao SEDEN que se encarrega de repassá-las aos chefes imediatos de cada treinando.

A quarta e última fase da avaliação do treinamento, ou seja, a avaliação da transferência de conhecimentos para a prática, deve ser feita após a realização do treinamento, já com o treinando de volta ao seu cargo. É feita pelo chefe imediato através de observação do subordinado no cargo.

Esta é a sequência, julgada ideal, de fases da avaliação do treinamento, que a Refinaria procura adotar. Como pode ser observado, excetuando-se o nível de “*Necessidade*”, que é tratado como algo, básico e fundamental, a ser avaliado antes do processo de treinamento, os outros três níveis estão perfeitamente de acordo com as terminologias adotadas por Hamblin. O último nível, que a empresa chama de “*Transferência de Conhecimentos para a Prática*” é, exatamente a definição da terminologia “*Comportamento no Cargo*” adotada pelo autor.

## 1.4 - SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Como foi visto, a REFINARIA X possui dentro da Divisão de Recursos Humanos (DIREC) um setor voltado exclusivamente para as atividades de treinamento e desenvolvimento de seus recursos humanos, o SEDEN.

A existência de profissionais lotados em um setor com a função de administrar e operacionalizar o treinamento da mão-de-obra da refinaria além das políticas de incentivo ao auto-desenvolvimento, já demonstram a importância que a empresa dá à formação e ao crescimento profissional de seu pessoal.

Com o objetivo de verificar o estágio de desenvolvimento atual do treinamento de pessoal e buscando identificar problemas que estejam prejudicando o bom desempenho da atividade na empresa, foi feita visita à Refinaria e lá realizada uma entrevista com alguns membros do corpo gerencial mais indicados para opinar sobre a área de treinamento.

Participaram da entrevista : o chefe da DITED (Divisão de Tecnologia e Desenvolvimento) que na ocasião acumulava o cargo de Superintendente Geral da



Refinaria; o chefe da DIREC (Divisão de Recursos Humanos); e o chefe do SEDEN (Setor de Treinamento e Desenvolvimento).

O que foi constatado na entrevista sobre as dificuldades com as quais a empresa se depara na atividade de treinamento, de maneira objetiva, foi o seguinte :

a) Dentro da sequência compacta : “ *Levantamento de Necessidades - Elaboração de Programa de Treinamento - Execução do Treinamento - Avaliação do Treinamento*”, foi dito existirem dificuldades relativas à Avaliação do Treinamento.

b) Ao discutir-se sobre que tipos de problemas poderiam ser ressaltados na Avaliação do Treinamento, conclui-se que o ponto nevrálgico encontra-se na avaliação da “*Transferência de Conhecimentos para a Prática*” ou, como já foi visto, no “*Comportamento no Cargo*”.

“*Esse treinamento aqui produziu tal resultado ou tal impacto no dia-a dia, no trabalho do treinando ? Isto é muito difícil. As gerências tem dificuldade ... O que isso trouxe para o cargo ? O que isso contribuiu para o cargo ?*” (Superintendente)

“ *Dificuldade de acompanhar como é a tarefa antes e comparar com o depois de realizado, quando volta a desenvolver a tarefa.* ” (SEDEN)

“ *Como mensurar o resultado ? ... Não existe instrumento ! ...* ” (DIREC)

c) Dos tipos de treinamento realizados, conclui-se que os de mais difícil avaliação são os que se enquadram dentro do grupo de “ *Treinamento Técnico*”, realizados após a Etapa de Formação dos profissionais e são os do tipo mais conceitual. Os treinamentos mais práticos não tem problemas de avaliação.

“*Quanto mais prático o treinamento, mais fácil de avaliar-se. Treinamentos mais gerais, mais conceituais são mais difíceis ... Por exemplo, um treinamento na linha de “Combustão” ! É dado para Engenheiros ... os resultados são de aplicação imediata. Como se pode avaliar isso ?*” (Superintendente)

“ *Dentro da Divisão de Apoio Operacional eles definiram um perfil para a pessoa evoluir na carreira ... Um mecânico tem que ter tais e tais capacitações para passar de Oficial 1 para Oficial 2 ... Não vai bastar o cara ter o curso. Ele vai ter que ser certificado por uma Comissão Interna que vai avaliar o cara no exercício do cargo ... é tudo atividade prática ... o treinamento é feito lá mesmo no local de*



*trabalho, e a avaliação também ! ... é ali e pronto ... tem dado certo ...*  
(Superintendente)

d) Outra constatação que pode, também, ser abstraída dos depoimentos acima é quanto ao fato de que os treinamentos mais conceituais (Treinamento de Aperfeiçoamento), com dificuldades de serem avaliados, são os mais realizados pelo pessoal de nível superior. São os profissionais mais ligados à pesquisa e ao aporte de conhecimentos técnico-tecnológicos.

*“ É um grupamento (pessoal de nível superior) que tem muito mais dificuldade de avaliar-se devido à característica do treinamento.”*  
(Superintendente)

Em resumo, a REFINARIA X, em relação à atividade de treinamento de pessoal tem tido problemas para avaliar, em termos de *“Comportamento no Cargo”*, o *“Treinamento Técnico”* do tipo mais conceitual. Por ser o pessoal de nível superior da empresa quem mais realiza tal tipo de treinamento, é este, por consequência, o grupo mais problemático de ser avaliado.

### 1.4.1 - JUSTIFICATIVA

Até as primeiras décadas do século XX, o trabalhador, em qualquer nível, era considerado como *“recurso-humano”* de importância secundária, merecendo menor atenção ou cuidados, muitas vezes, do que as próprias máquinas.

Um dos fatores condicionantes dessa situação era a não existência, na época, da livre concorrência de mercado, uma vez que o que se produzia era totalmente consumido. Por isso, o interesse do empresário estava mais voltado para os lucros unitários altos e salários baixos, processo perfeitamente compatível com o atraso tecnológico, abundância do tipo de mão-de-obra requerida e plena consumação.

Com o desenvolvimento da industrialização, a abertura dos mercados à livre concorrência e os processos tecnológicos acelerados levaram as empresas, tendo como meta maior o atendimento a um mercado consumidor crescente e cada vez mais exigente, a buscar aumento de produtividade e, conseqüentemente, capacitação de mão-de-obra profissional, valorização do trabalhador e promoção profissional.



Uma das formas de se procurar atingir tais objetivos é através do treinamento de pessoal e, como já foi visto, a avaliação do treinamento é ferramenta indispensável na mensuração do sucesso ou insucesso de tal intento.

O presente trabalho é justificado pelo fato de que a REFINARIA X, investindo cerca de U\$ 480.000/ano em treinamento (cerca de U\$ 650/empregado), tem tido problemas na verificação do bom emprego de tal quantia. As dificuldades de avaliação a nível do “*Comportamento no Cargo*” tem sido um entrave para o desenvolvimento ideal da atividade de treinamento na empresa.

O trabalho a ser desenvolvido junto aos profissionais de nível superior da Refinaria, em resumo, justifica-se por seis motivos básicos. Quatro ligados diretamente à proposta do mesmo e dois de ordem prática, quais sejam :

a) A REFINARIA X é bastante representativa, no que diz respeito a suas atividades principais, dentro do contexto nacional, tanto nas atividades de beneficiamento de petróleo como nas de comercialização de seus derivados.

b) A REFINARIA X, como segmento de empresa preocupada com a formação e desenvolvimento de seus recursos humanos, tem tido dificuldades em avaliar os efeitos reais dos investimentos que realiza na área.

c) A REFINARIA X possui profissionais diretamente ligados à geração e aporte de conhecimentos técnico-tecnológicos - Engenheiros, Químicos e Físicos - que recebem baixo “*feedback*” em relação ao seu desenvolvimento profissional. Tal fato pode vir a afetar diretamente aspectos tais como motivação e comprometimento, dentre outros.

d) O presente trabalho vem a ser uma ferramenta auxiliar junto à REFINARIA X no momento da implantação do Plano de Desenvolvimento de Profissionais - PDP pela Petrobrás.



e) O pesquisador é empregado da empresa, tendo, por isso, facilidade de comunicação e trânsito livre junto ao corpo técnico e administrativo da Refinaria.

f) O presente trabalho é de interesse da empresa, não havendo qualquer impedimento financeiro para o desenvolvimento do mesmo uma vez que, além do curso de Mestrado ter sido patrocinado pela Companhia, todas as despesas com viagens, alimentação, hospedagem, etc., tiveram total cobertura.

## 1.4.2 - OBJETIVOS

### a) Geral

Elaborar um diagnóstico da situação atual de avaliação do treinamento em uma Refinaria da Petrobrás, a nível de comportamento no cargo, a partir de uma abordagem que possibilite a identificação de problemas, não só internos, como também externos ao treinamento, que possam estar dificultando a avaliação do mesmo.

### b) Específicos

- 1) Descrever os métodos de avaliação de treinamento utilizados pela empresa.
- 2) Avaliar a implementação de tais métodos junto a treinandos de nível superior, treinadores e gerentes.
- 3) Identificar aspectos que estejam dificultando a transferência do conhecimento ao cargo.
- 4) Sugerir caminhos para a resolução dos problemas mais evidentes que estejam dificultando a avaliação do comportamento no cargo.

## 2.0 - REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 - INTRODUÇÃO

Todos os esclarecimentos sobre treinamento e avaliação do treinamento feitos na primeira parte da presente pesquisa, foram necessários por dois motivos: Primeiro, para poder tornar clara a definição do problema enfrentado pela empresa na avaliação do treinamento de pessoal; segundo, para mostrar as semelhanças entre os procedimentos de avaliação adotados pela empresa e a metodologia de avaliação de treinamento proposta por Hamblin. Da mesma forma, uma série de termos que poderiam ser explicitados nesta etapa, já o foram no decorrer do trabalho, por necessidades de esclarecimentos e conceituações imediatas, sem os quais, a compreensão ficaria bastante prejudicada.

Neste capítulo, serão colocados, entretanto, alguns conceitos gerais para melhor entendimento do Plano de Desenvolvimento de Profissionais e de alguns termos utilizados na exposição do mesmo. Da mesma maneira, serão dados alguns esclarecimentos a mais com respeito aos tipos de treinamento adotados pela Companhia.

A empresa procurou basear-se no processo de avaliação de treinamento por fases para montar seu próprio processo e, o modelo proposto por Hamblin, emprega de forma clara e objetiva tal metodologia. Por este motivo é que, nessa parte do



trabalho, vai-se procurar mostrar, também, de forma objetiva, o modelo do ciclo da avaliação do treinamento proposto por Hamblin. A seguir, discorrer-se-á sobre a avaliação do comportamento no cargo e, à partir daí, será exposto o nosso modelo conceitual, através do qual, pretendemos atender os objetivos do presente trabalho.

## **2.2 - CONCEITOS SOBRE O PLANO DE DESENVOLVIMENTO**

Os conceitos aqui colocados foram abstraídos do Plano de Desenvolvimento de Profissionais, Documento Interno da Petrobrás, publicado em 1995 pelo Serviço de Recursos Humanos - SEREC.

### **- ÁREA DE ATIVIDADE PROFISSIONAL**

Consiste na grande área de trabalho do profissional. Como exemplo podem ser citadas :

- Área de Exploração;
- Área de Perfuração;
- Área de Produção;
- Área de Processamento de Petróleo;
- Área de Química de Petróleo;
- Área de Equipamentos;
- Área de Administração;
- Área de Informática;
- Área de Assistência Social;
- Área de Comercialização;
- Área de Finanças.

### **- ÁREA DE ATUAÇÃO**

Consiste na área que mais caracteriza a atividade do profissional. Como exemplo podem ser citadas as Áreas de Operação, Manutenção, Inspeção, Pesquisa, Projeto, Construção e Montagem, Estudos e Assistência Técnica, dentre outras.

## **- ÁREA DE CONHECIMENTO**

Consiste num direcionamento do trabalho, dentro da atividade profissional. O conhecimento, conforme sua complexidade, poderá ser considerado básico ou especializado.

## **- FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

Consiste na capacitação profissional introdutória e básica na indústria do petróleo, possibilitando ao profissional atuar e desenvolver de forma adequada as atividades rotineiras, bem como aquelas de tecnologia exaustivamente sedimentada dentro de uma área de Atividade Profissional.

## **- ATUALIZAÇÃO PROFISSIONAL**

Consiste na permanente reciclagem do conhecimento do profissional, conforme sua área de atuação e/ou de conhecimento, mantendo-o sempre no estado da arte.

## **- ESPECIALIZAÇÃO PROFISSIONAL**

Consiste na capacitação a nível avançado que possibilite ao profissional desenvolver estudos e projetos complexos geralmente em área de tecnologia conhecida.

## **- LINHA DE CONCENTRAÇÃO**

Consiste no conjunto de conhecimentos adquiridos na especialização profissional, podendo ser comum às diversas áreas de atuação.

## **- SUBLINHA DE CONCENTRAÇÃO**

Consiste de um subconjunto de conhecimentos especializados.



## **- APROFUNDAMENTO PROFISSIONAL**

Consiste na capacitação a nível extremamente avançado que possibilite ao profissional desenvolver estudos e projetos de alto nível de complexidade em área de tecnologia em desenvolvimento e na fronteira do conhecimento.

### **2.2.1 - CONCEITUAÇÕES RELATIVAS ÀS ETAPAS**

Da admissão do profissional à sua aposentadoria são identificadas diversas etapas que serão descritas a seguir.

#### **- ETAPA DE ADMISSÃO**

A admissão do profissional de nível superior na Petrobrás se processa através de concurso nacional (Processo Seletivo Normal). Em situações especiais poderá, também, ser realizada por :

- Processo Seletivo Direto : somente adotado quando da necessidade premente do profissional no órgão de trabalho;
- Processo Seletivo para Pós-Graduados : processo pouco usual, adotado quando houver exigência de alto grau de especialização.

#### **- ETAPA DE FORMAÇÃO**

Independentemente da forma de admissão, todo profissional de nível superior deverá cumprir uma Etapa de Formação.

No caso de admissão por processo seletivo normal (concurso nacional), a Etapa de Formação terá uma duração apropriada para englobar um curso de formação propriamente dito, estágios, trabalhos em campo e cursos complementares de formação.

Caso a admissão se realize por seleção direta, a Etapa de Formação será de menor duração, inicialmente constituída de um curso especial de formação, de curta duração, e, posteriormente, de um complemento de formação.

Finalmente, caso a admissão se processe com exigência de pós-graduação, a etapa de formação, semelhante ao citado anteriormente, será de estágio no campo/visitas técnicas, podendo abranger, posteriormente, caso necessário, um complemento de formação.

Os cursos de formação objetivam introduzir os profissionais às atividades da indústria do petróleo. São cursos normalmente contínuos e constituídos de disciplinas de nível introdutório que conferem as seguintes habilidades:

- Contextuais (conhecimento dos negócios e modelos de organização e gestão da Companhia) : programadas no início dos cursos e abordando aspectos sobre:

- a missão da Companhia;
- os objetivos permanentes ligados aos negócios;
- os objetivos permanentes ligados ao desempenho;
- as opções estratégicas;
- o modelo de organização e gestão;
- história, atualidade e perspectivas da Petrobrás.

- Humanas : desenvolvimento da capacidade de relacionamento interpessoal e de trabalho em equipe.

- Técnicas : introduzindo à tecnologia do petróleo, com maior profundidade no curso de formação propriamente dito e, de acordo com a necessidade, no curso especial de formação.

Os programas de complemento de formação (cursos complementares de formação), desenvolvidos nesta etapa, poderão ser contínuos ou modulados e constituídos de disciplinas de nível básico. Devem ser organizados, preferencialmente, por área de atuação e/ou de conhecimento básico.



Ao findar esta etapa o profissional deverá estar apto a executar tarefas convencionais (rotineiras ou com experiência consolidada) em sua área de atividade.

## **- ETAPA DE ATUALIZAÇÃO**

Imediatamente após a conclusão da Etapa de Formação o profissional inicia a Etapa de Atualização. Alguns profissionais permanecem nesta etapa até o final da carreira e, outros, por revelarem potencial, são enganjados na Etapa de Especialização ou Desenvolvimento Gerencial.

A Etapa de Atualização constitui oportunidade de treinamento, concernente a sua área de atuação e/ou de conhecimento, através de programas próprios ou através da interação com programas de outras etapas. O objetivo desta etapa é a permanente atualização de conhecimentos e/ou realinhamento, no caso de mudança de área de atuação ou de conhecimento. O profissional poderá, até mesmo, retornar ao início da Etapa de Formação na hipótese de um realinhamento pleno.

Os profissionais, durante a Etapa de Atualização, deverão atender a uma carga horária anual mínima de treinamento de acordo com o plano de desenvolvimento de sua área de atividade. Esta carga horária deverá ser intensificada nos casos de realinhamento e planejada de acordo com a sua extensão.

## **- ETAPA DE ESPECIALIZAÇÃO**

É uma etapa que depende basicamente da necessidade da Companhia, sendo destinada ao profissional que, normalmente ao longo da Etapa de Atualização, demonstre potencial para especialização de seu conhecimento técnico.

A Etapa de Especialização é constituída de cursos de nível avançado, organizados por linhas de concentração, ou seja, por área de conhecimento especializado, com duração prevista de aproximadamente 500 horas de aula. Também poderão fazer parte desta etapa outros tipos de projetos, tais como estágios, cooperação técnica, etc. Esta etapa pode ser substituída, em parte, por programas de pós-graduação.



Tal etapa objetiva capacitar o profissional a executar tarefas especializadas em sua área de atividade.

### **- ETAPA DE APROFUNDAMENTO**

Trata-se de uma etapa de desenvolvimento individualizado, dando continuidade ao processo de especialização e constituída de cursos de nível considerado avançado especial e/ou de outros projetos compatíveis com a alta capacitação técnica do profissional.

A etapa visa capacitar o profissional, altamente especializado, a executar tarefas de ainda maior complexidade.

### **- ETAPA DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS**

Esta etapa abrange toda a extensão do desenvolvimento do profissional, principalmente a partir do término da Etapa de Formação, sendo enfatizada num período de pelo menos três anos antes da aposentadoria. O profissional deverá ter grande apoio e incentivo para transferir os conhecimentos adquiridos após qualquer etapa de desenvolvimento. Tal etapa deverá proporcionar oportunidade de atuação docente, participação em comissões técnicas, elaboração de livros, apostilas, etc.

### **- PÓS-GRADUAÇÃO**

Realizada no país ou no exterior, poderá complementar, ou substituir, dependendo do nível de pós-graduação (mestrado/doutorado), as etapas anteriormente descritas de especialização e/ou aprofundamento.

Consistirá na preparação de um grupo restrito, de alto conhecimento e capacidade inovadora, para liderar e consolidar o avanço tecnológico na sua área de atividade profissional.



## **- DESENVOLVIMENTO GERENCIAL**

O Sistema de Desenvolvimento Gerencial da Companhia, em fase de concepção, prevê componentes como a definição do perfil do gerente da Petrobrás, a identificação de profissionais com potencial para a carreira gerencial e uma forma de engajamento na carreira. Assim, ao longo da Etapa de Formação ou de Atualização e se possível antes do engajamento à carreira gerencial, um profissional poderá iniciar sua capacitação gerencial desde que revele potencial para tal.

### **2.2.2 - CONCEITUAÇÕES RELATIVAS AOS CURSOS**

#### **- QUANTO AO NÍVEL**

##### **- Cursos de Nível Introdutório**

Visam à iniciação do profissional em determinada área de conhecimento. Constituem a maior parte dos cursos de formação.

##### **- Cursos de Nível Básico**

São aqueles para profissionais com uma certa noção do assunto ministrado, tendo como objetivo proporcionar-lhes um conhecimento geral e apresentando relativo grau de dificuldade. Constituem a maior parte dos cursos complementares de formação.

##### **- Cursos de Nível Avançado**

São aqueles para profissionais com conhecimento geral do assunto ministrado, visando atingir um maior grau de especialização em uma área de conhecimento específico. Constituem a maior parte dos cursos da Etapa de Especialização.

#### - Cursos de Nível Avançado Especial

São aqueles para profissionais com conhecimento especializado, visando altíssimo grau de aprofundamento para o exercício de tarefas de elevada complexidade. Constituem a maior parte dos cursos da Etapa de Aprofundamento.

### - **QUANTO AO CARÁTER**

#### - Cursos de Caráter Essencial

Dentro de uma área de atuação ou de uma linha de concentração, são aqueles indispensáveis ao exercício de determinada atividade profissional.

#### - Cursos de Caráter Complementar

Dentro de uma área de atuação ou de uma linha de concentração, são aqueles recomendáveis ao exercício de determinada atividade profissional.

#### - Cursos de Caráter Suplementar

São aqueles não diretamente pertinentes à atividade profissional mas que contribuem, através do aumento da cultura geral, para o melhor exercício das atividades.

## **2.3 - CONCEITOS SOBRE OS TIPOS DE TREINAMENTO**

Convém, aqui, conceituarmos cada um dos tipos de treinamento adotados pela empresa com base na bibliografia especializada.

Flávio de Toledo e B. Milioni, definem cada um desses grupos da seguinte forma :



a) “ Treinamento de Gerência - É o treinamento das diretorias, gerência e chefia médias em geral. É dividido basicamente em : treinamento técnico-profissional, que aborda a gama da profissão (finanças, produção, pessoal, etc.); treinamento em técnicas de gerência, que aborda, principalmente, planejamento, organização, direção (tomada de decisão e liderança), coordenação e controle; treinamento em competência interpessoal, que visa à capacitação em relacionamento com subordinados, colegas, chefes e público externo.” (Toledo & Milioni, 1994, p.85)

b) “ Treinamento Administrativo - Tipo de treinamento dirigido para a capacitação e aperfeiçoamento das técnicas de ação administrativa, especialmente de procedimentos e controle. Também pode ser entendido como treinamento nos aspectos e modelos próprios dos procedimentos administrativos de uma empresa.” (Ibidem, p.83)

c) “ Treinamento Comportamental - Todo treinamento visa afetar comportamentos. O que se entende comumente, porém, por Treinamento Comportamental é o treinamento dirigido especialmente ao comportamento do indivíduo, em termos de seu relacionamento com os outros. Pouca ênfase é colocada no enriquecimento técnico-profissional ou cognitivo e grande atenção é dada ao aperfeiçoamento da competência interpessoal do treinando.” (Ibid, p.84)

d) “ Treinamento Técnico - Atividade que visa preparar ou aperfeiçoar o indivíduo no domínio de trabalho de natureza eminentemente técnica, de complexidade variável, a partir do conhecimento teórico até o estágio de exercitação e integral domínio dos detalhes e de seu conjunto.” (Ibid, p.89)

Com o intuito de melhor entendimento do que sejam os treinamentos de tipo prático e de tipo conceitual, pode-se considerar o primeiro como sendo Treinamento Operacional e o segundo abrangendo o Treinamento de Aperfeiçoamento, que Toledo e Milioni definem da seguinte forma :

a) “Treinamento Operacional - termo utilizado para nomear, genericamente, as atividades de treinamento voltadas para a capacitação do indivíduo no manejo de máquinas e equipamentos de produção.” (Toledo & Milioni, 1994, p.88)

b) “Treinamento de Aperfeiçoamento - É a atividade constante de instrução dos funcionários já treinados, seja aperfeiçoando-os, seja instruindo-os em novos processos.” (Ibidem, p.85)

No primeiro caso, normalmente, o treinamento tende a ser informal, isto é, treinamento no trabalho (*on-the-job*), que Toledo e Milioni definem como :



“É a aplicação do treinamento no próprio ambiente de trabalho, onde o funcionário é orientado e preparado, ao mesmo tempo em que executa o trabalho, sob orientação e apoio direto de seu supervisor e/ou instrutor.” (Toledo & Milioni, 1994, p.88)

No último, o treinamento tende a ser ministrado de maneira formal, isto é, sob a forma de cursos estruturados que, seguindo a classificação dos mesmos autores, pode ser enquadrado como sendo “*Treinamento em Tempo Integral*” e assim definido:

“É a concentração total do participante na atividade de treinamento, isolado do trabalho, de sorte a permitir o exame profundo da temática, garantindo, assim, melhor aprendizagem e sedimentação.” (Toledo & Milioni, 1994, p. 86)

## 2.4 - MODELO DE HAMBLIN

Segundo Hamblin, todo treinamento deve ser fruto de objetivos bem definidos que pretendam ser alcançados e, a avaliação, é a forma de controlar se os efeitos do treinamento atendem a tais objetivos. Ele propõe uma corrente de causa e efeito ligando os cinco níveis de avaliação do treinamento. Isto pode ser demonstrado da seguinte maneira :

**Quadro 3 - Corrente de Causa e Efeito**

	<b>TREINAMENTO</b>
<b>provoca</b>	<b>REAÇÕES</b>
<b>que provocam</b>	<b>APRENDIZADO</b>
<b>que provoca</b>	<b>MUDANÇA DE COMPORTAMENTO NO CARGO</b>
<b>que provocam</b>	<b>MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO</b>
<b>que provocam</b>	<b>MUDANÇAS NA CONSECUÇÃO DOS OBJETIVOS FINAIS</b>

Fonte : Hamblin, 1978.

O diagrama do ciclo completo da avaliação (anexo F) representa bem a terminologia “*corrente de causa e efeito*” utilizada pelo autor.

A avaliação deve ser feita em cada um dos níveis e esta corrente poderá partir-se em qualquer de seus elos. Um treinando pode reagir corretamente, mas sem aprender nada; ou poderá aprender, sem aplicar o que aprendeu no emprego; ou poderá mudar seu comportamento no emprego, mas sem que isso afete as variáveis da



organização; ou a organização poderá mudar, mas sem que isto afete os lucros ou outros critérios finais. Convém abordar-se cada nível da corrente separadamente.

### 2.4.1 - NÍVEL 1 : REAÇÕES

O primeiro efeito de um treinamento a ser avaliado são as reações a esse treinamento. Os profissionais de uma empresa que estejam realizando um determinado curso, reagirão ao treinador, ao tema abordado, ao método empregado, ao cenário do treinamento, além do que, reagirão, também, entre si :

*“ Suas reações serão afetadas por seu estado de conhecimento sobre o treinador e atitudes para com ele, os outros treinandos e o tema abordado; por acontecimentos (tanto de treinamento como outros quaisquer) no passado recente e outro que esperam acontecer no futuro próximo; e por seu humor ou estado de espírito atual.”* (Hamblin, 1978, p.32)

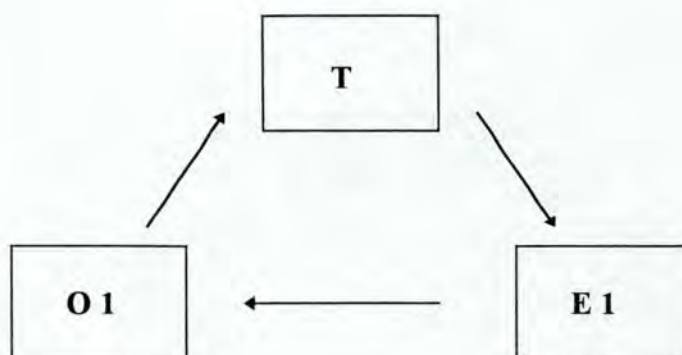
Como as reações são o primeiro efeito do treinamento, os efeitos das reações ( E1 ) são registrados no primeiro nível de avaliação. Deve-se ter em conta, entretanto, que as reações são complexas e mudam constantemente, sendo, portanto, impossível descobrir-se todos os fatos acerca delas. É necessário, então, uma seleção, isto é, uma determinação de objetivos de reações dos treinandos ao treinamento. Os objetivos de reações ( O1 ) são, também, registrados no primeiro nível de avaliação.

Primeiro estipula-se objetivos de reações, efetua-se o treinamento e avalia-se os efeitos das reações. A respeito do assunto, Hamblin diz o seguinte :

*“ Se os treinandos reagirem de forma errada em uma aula, precisamos pensar em como superar isso na próxima. Quando os treinandos reagem mal a um curso todo, precisamos pensar em como estruturar melhor o curso da próxima vez.”* (Hamblin, 1978, p.33)

Desta forma, o ciclo da avaliação ao nível de reações fica completo e pode ser visto da seguinte forma ( corresponde à parte de cima do diagrama ) :





**Figura 1 - Diagrama ao Nível das Reações**

Fonte : Hamblin, 1978.

## 2.4.2 - NÍVEL 2 : APRENDIZADO

O treinamento, de maneira geral, não é proporcionado visando reações para com ele e sim aprendizado. Deve-se, portanto, buscar informações sobre a quantidade e o tipo de conhecimento adquiridos pelos treinandos. Os efeitos de aprendizagem ( **E 2** ) são, então, registrados no segundo nível de avaliação.

Nem todos os efeitos do aprendizado podem, entretanto, ser percebidos. Assim sendo, como ao nível de reações, deve-se determinar objetivos de aprendizado ( **O 2** ), registrados, da mesma forma, no segundo nível de avaliação.

Uma avaliação de aprendizado não pode, e não deve, deixar em conta as reações ao aprendizado. É necessário lembrar-se que o aprendizado depende das reações; as pessoas que reagem de forma inadequada ao treinamento não aprendem adequadamente.

Hamblin diz que, para atender aos objetivos de aprendizado de um programa de treinamento, é necessário satisfazer a três condições :

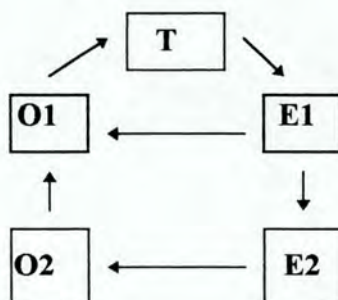
*“ 1. Os treinandos precisam ter a aptidão básica (inteligência, personalidade, destreza, etc.) para poder adquirir os conhecimentos, habilidades e atitudes desejados.*

*2. O estado de aprendizado existente (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos treinandos precisa ser compatível com as suposições feitas nos objetivos do treinamento.*

*3. É preciso que a reação dos treinandos ao treinamento seja favorável. Isto não quer dizer, necessariamente, que eles precisam gostar do treinamento; quer dizer que suas reações para com ele não devem ser incompatíveis com os objetivos de aprendizado. Significa, no mínimo, que os treinandos devem ser receptivos ao treinamento.”* (Hamblin, 1978, p.36)



O ciclo da avaliação completa, até o nível de aprendizagem, passa , então, a ser a seguinte :



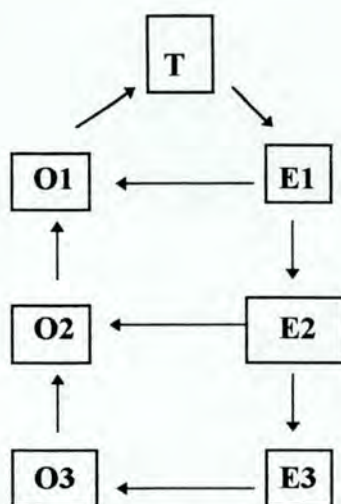
**Figura 2 - Diagrama ao Nível do Aprendizado**  
Fonte : Hamblin, 1978.

### 2.4.3 - NÍVEL 3 : COMPORTAMENTO NO CARGO

Muitas vezes, são determinados objetivos de aprendizado por julgar-se que certos tipos de aprendizado serão úteis para certos tipos de cargo. Avalia-se, então, simplesmente, em termos do comportamento terminal, ou seja, a capacidade dos treinandos se portarem de determinada maneira, não importando se na verdade continuarão a fazê-lo no exercício de seu cargo. Assim sendo, o ciclo da avaliação pode ser encerrado no segundo nível.

Este tipo de avaliação, entretanto, raramente atende aos objetivos das empresas. É essencial, portanto, saber se os conhecimentos adquiridos durante o treinamento são aplicados no cargo; trata-se de um problema de transferência de conhecimentos ( sempre que o treinamento tem lugar longe do cargo).

Nesse caso, é necessária a avaliação dos efeitos de conhecimento no cargo ( **E3** ). Mais uma vez, é muito difícil descobrir todas as mudanças de comportamento no cargo afetadas pelo treinamento, devendo-se, portanto, estabelecer objetivos de comportamento no cargo ( **O3** ). O ciclo da avaliação passa, então, a ser o seguinte :



**Figura 3 - Diagrama ao Nível do Comportamento no Cargo**

Fonte : Hamblin, 1978.

Hamblin vai além do comportamento no cargo, ou seja, através de seu modelo possibilita o estudo dos efeitos de qualquer comportamento sobre o funcionamento das empresas, a nível de “*organização*” (nível 4) e valor final (nível 5), como já foi visto anteriormente (item 1.2).

Na REFINARIA X, assim como na Companhia em geral, entretanto, considera-se que os objetivos finais estejam inclusos no comportamento no cargo de seus profissionais, isto é, o treinamento obtém êxito quando se alcançam as mudanças comportamentais desejadas. Para ser mais claro, os objetivos organizacionais estão implícitos no comportamento no cargo dos empregados; ao avaliar-se o segundo, estar-se-á avaliando o primeiro. Por esse motivo vamos nos abster de descrever, de forma mais detalhada, os níveis 4 e 5 do modelo de avaliação do treinamento de Hamblin, nos limitando aos comentários já feitos no item acima referenciado.

A tarefa do avaliador consiste em descobrir se os elos da corrente se mantiveram todos intactos. Caso contrário deverá ter condições de dizer qual dos elos se partiu e por que razão.

Deve ser lembrado, também, como afirma Hamblin, que :

*“ Não se pode avaliar o treinamento como atividade separada, simplesmente por ela não ser uma atividade separada. Trata-se de uma parte integral de um programa mais amplo.”* (Hamblin, 1978, p.21)



As setas que entram e saem em cada nível da corrente representada no diagrama, procuram mostrar a constante interferência de fatores externos ao treinamento que podem influenciar a avaliação do mesmo. Tanto objetivos que atendem a situações alheias como fatos externos que podem influir nos efeitos do treinamento.

## 2.5 - A AVALIAÇÃO DO COMPORTAMENTO NO CARGO

O nível de avaliação referente ao comportamento no cargo, para muitos treinadores, administradores e treinandos, é o estágio mais crítico do ciclo da avaliação de treinamento.

Paulo Pinto Ferreira conceitua "*comportamento*" da seguinte forma :

*"Toda a atividade humana responsável por alguma alteração no ambiente ou nas pessoas."* (Ferreira, 1985, p. 192)

Da mesma maneira, o termo "*cargo*" é definido por Toledo e Milioni como sendo o seguinte :

*"É a posição organizacional de uma função. O cargo dá a titulação oficial das tarefas desempenhadas por uma ou várias pessoas."* (Toledo & Milioni, 1994, p.29)

Convém, para maior clareza, acrescentar-se, aqui, o conceito de função, que, segundo os mesmos autores, deve ser visto como sendo :

*"Conjunto de atividades vinculadas entre si, naturalmente dirigidas a um objetivo."* (Toledo & Milioni, 1994, p.47)

Pode-se entender a avaliação do comportamento no cargo, como sendo a avaliação das alterações ocorridas nas atividades ou tarefas desempenhadas por uma ou várias pessoas a partir do treinamento a que foram submetidas. Embora a avaliação seja centrada no indivíduo, o que deve ser avaliado não é a pessoa e sim, a maneira como a pessoa desempenha a sua atividade. Segundo Hamblin, o comportamento



correto no cargo sempre se compõe de conhecimentos, habilidades e atitudes, e são estas três dimensões que devem ser avaliadas.

É conveniente abrir-se, aqui, um parêntese para discutir sobre a validade da avaliação do comportamento no cargo. Na bibliografia especializada encontram-se autores que questionam tal tipo de avaliação.

A filosofia da Administração por Objetivos baseia-se na crença de que os administradores e funcionários, em geral, devem ser julgados pelos resultados e não por seu procedimento. Em outras palavras, deve-se julgá-los pelo que eles alcançam e não pela sua maneira de alcançar. John Humble (1970), segundo Toledo e Milioni, define a Administração por Objetivos como sendo :

*“É um sistema gerencial dinâmico, que integra as necessidades da empresa de conseguir suas metas de lucros e crescimento, com as necessidades do dirigente de contribuir para seu próprio desenvolvimento profissional.”* (Toledo & Milioni, 1994, p.12)

Rice (1963), citado por Hamblin, alega que, tanto os trabalhadores como os administradores, trabalham mais eficazmente ( e também mais satisfeitos) quando têm autoridade máxima sobre uma tarefa inteira, seja individualmente, seja como grupo. Isto significa que devem ser julgados pelos resultados e não pelo comportamento. (Hamblin, 1978, p.154)

Esta filosofia está baseada na “Teoria Y” de MacGregor (1960), segundo a qual :

*“ As pessoas dirigem e controlam a si mesmas na consecução de objetivos a que estão dedicadas.”* (Davis, 1983, p.10)

Toda a escola moderna do enriquecimento do cargo e da participação do funcionário se baseia neste sistema. Deste ponto de vista, uma avaliação do comportamento no cargo (especialmente quando o superior avalia o subordinado) pode ser considerada como improdutiva e prejudicial, vindo a reduzir tanto a motivação quanto a liberdade de escolher o comportamento mais adequado para ajustar-se à tarefa.

Na prática, observa-se que o argumento da “Teoria Y” encontra certo reforço quando se pretende avaliar técnicos de nível superior das empresas. Isto acontece pelo



fato de tais profissionais, muitas vezes, não aceitarem que a chefia, normalmente um igual em termos de nível de escolaridade e conhecimento técnico, venha a avaliar seu comportamento. Relutam em aceitar que haja interferência, ou mesmo, qualquer questionamento sobre a forma como desempenham seus cargos.

Sayles (1964; apud Hamblin, 1978), opõe-se a tal sistema, invertendo totalmente a argumentação. Segundo ele, quando os profissionais são julgados pelos resultados (por seu êxito em alcançar metas organizacionais predeterminadas) podem sentir-se inibidos de iniciar novas tarefas e relacionamentos.

*“Devem, portanto, ser julgados por seus superiores em termos de sua habilidade em desempenhar suas atividades inovadoras ou, em outras palavras, por seu comportamento.”* (Hamblin, 1978, p.155)

Hamblin reforça o ponto de vista de Sayles argumentando que o resultado lógico do sistema apresentado seria o do fim do treinamento formal na maneira de desempenhar o cargo. Os funcionários seriam apenas treinados de maneira informal por seus iguais e colegas ou iriam aprendendo o trabalho com o correr do tempo.

*“Enquanto admitirmos a possibilidade do treinamento formal (experiências de aprendizado deliberadamente formuladas), então o nível do comportamento no cargo é o único método pelo qual o treinamento pode afetar os resultados. Se não sabemos como o treinamento deverá afetar o comportamento no cargo, não sabemos com treinar.”* (Hamblin, 1978, p.155)

Em resumo, em se tratando de treinamento, a avaliação do comportamento no cargo é a ponte de ligação entre o aprendizado e o resultado. Sem a avaliação do comportamento no cargo é impossível controlar-se as melhores formas de obtenção dos resultados.

Hamblin ainda acrescenta que :

*“Se considerarmos que a finalidade do treinamento consiste em ajudar os treinandos a desempenhar melhor suas funções ( e assim obter mais dinheiro, mais promoção e/ou mais satisfação no cargo), devemos considerar a finalidade da avaliação do comportamento no cargo como consistindo em ajudar os treinandos a descobrir se de fato o treinamento ajudou-os a definir suas necessidades adicionais de treinamento.”* (Hamblin, 1978, p.156)



Os argumentos acima expostos confirmam a importância da avaliação do comportamento no cargo como instrumento para o alcance dos objetivos da organização. Tal confirmação apóia-se no fato de que, como foi visto, avaliação do comportamento no cargo bem feita vai fornecer “*feedback*” aos treinandos sobre o desempenho de suas funções. Este fato, por si só, contrariando o ponto de vista de Rice e Humble, é gerador de motivação e de comprometimento.

O treinamento de pessoal como instrumento gerador de motivação e comprometimento é ressaltado por Keep, ao dizer que :

*“ Atividades de treinamento e desenvolvimento tem implicações na tentativa de motivar e envolver a força de trabalho. Um dos primeiros motivos da Administração de Recursos Humanos é a criação de condições que permitam que o potencial dos empregados possa ser desenvolvido e seu comprometimento com o sucesso da organização assegurado. Este potencial inclui não somente a capacidade de adquirir e utilizar novas habilidades e conhecimentos, mas a liberação de uma abundância de idéias, reprimidas, sobre como as atividades da organização poderiam ser melhor organizadas.”* (Keep, 1993, p.321)

A confirmação aos profissionais, portanto, de que suas novas habilidades e conhecimentos estão sendo bem utilizadas, vão resultar em aumento de motivação e consequente comprometimento com o sucesso da organização; e tal confirmação só poderá ocorrer à partir de uma boa avaliação do comportamento no cargo, cujos critérios serão apresentados a seguir.

## 2.6 - O MODELO CONCEITUAL

Para que se possa realizar uma boa avaliação de comportamento no cargo é necessário, inicialmente, responder-se a três questões fundamentais, quais sejam :

### **O que avaliar ? Como avaliar ? Para que avaliar ?**

Estas três questões podem ser respondidas de forma conceitual ou prática. A forma conceitual serve como orientação às ações a serem desenvolvidas, ou seja : Avalia-se a aplicação de novos conhecimentos na prática; através da observação da solução, ou não, de problemas já identificados; para verificar mudanças no comportamento no cargo.

A forma prática de responder às questões são as próprias ações, ou sejam :



- 1) Aplicar os novos conhecimentos no cargo.
- 2) Verificar se o que foi aprendido supre carências, identificadas anteriormente, de forma eficiente ou ainda deixa a desejar.
- 3) Verificar se o fim da carência acabou ou reduziu as falhas/dificuldades existentes no desempenho do cargo.

Partindo do acima exposto, verifica-se que a avaliação do comportamento no cargo baseia-se em uma premissa básica : Conhecer-se o antes para comparar com o depois; é necessário um bom levantamento de dificuldades ou falhas no desempenho de um cargo que conduza a um treinamento, através do qual serão gerados, ou aprimorados, conhecimentos que levarão à redução, ou fim, destas falhas/dificuldades.

A avaliação do comportamento no cargo deve ser reavaliada após o treinamento e depende, fundamentalmente, do bom cumprimento de duas etapas sequenciais anteriores, quais sejam :

### **1ª Etapa**

- *Necessidades* :

- a) Conhecer o conteúdo do cargo
- b) Identificar dificuldades/falhas no desempenho do cargo
- c) Identificar carências geradoras de dificuldades/ falhas

- *Objetivos*

- a) Discutir as carências com setor de treinamento
- b) Determinar objetivos de treinamento
- c) Elaborar programa de treinamento

### **2ª Etapa**

- a) Avaliar reações
- b) Avaliar aprendizado

Convém realizar-se, aqui, um breve comentário de cada uma das fases do modelo, buscando, com isso, tornar bem claros os conceitos utilizados :

### **1ª Etapa** - Antes do treinamento

- Necessidades :

a) Conhecer o conteúdo do cargo :

Significa saber o que é feito; como é feito; para que é feito; por quem é feito. Willian McGehee, citado por Fontes, fornece dois modelos de análise que permitem o conhecimento do conteúdo do cargo :

*“ - Análise das Operações - permite a identificação do conteúdo das operações com o desempenho funcional de maneira efetiva. A análise das operações limita-se ao estudo da tarefa ou cargo, determina o que o empregado deve fazer e quais as condições especiais requeridas.*

*- Análise do Indivíduo - permite determinar as habilidades, conhecimentos e atitudes que devem ser desenvolvidas no empregado para que ele possa desempenhar adequadamente as suas funções.”* (Fontes, 1975, p.46)

Hamblin realça a importância de se conhecer o conteúdo no cargo comentando a “*Análise de Habilidades*” de Seymour (1968) e Singer & Ramsden (1969) :

*“ Apesar do nome a análise de habilidades não é simplesmente um método para analisar habilidades; é uma estratégia total para analisar o conteúdo de um cargo a fim de identificar as necessidades tanto de conhecimentos como de habilidades e para derivar programas de treinamento a partir destas necessidades e avaliar se os objetivos de treinamento foram atendidos.”* (Hamblin, 1978, p.70)

b) identificar dificuldades/falhas no desempenho do cargo:

A finalidade consiste em examinar as atividades totais do cargo, buscando clarear as áreas em que o treinamento se faz necessário. Segundo Hamblin, nessa fase é fundamental a técnica de análise em “*largura*”, ou seja :



“ *Consiste em examinar o todo do comportamento de uma pessoa no cargo* ”. (Hamblin, 1978, p.160)

Sobre a importância de tal análise, o autor ainda acrescenta :

“ *Os achados da amostragem de atividades em si não definem a necessidade de treinamento, mas oferecem dicas de onde existe a necessidade de uma investigação mais profunda.* ” (Ibdem, p.172)

#### c) Identificar carências geradoras de dificuldades/falhas

A finalidade consiste em levantar problemas reais que estejam causando dificuldades ou falhas no bom desempenho do cargo. É esta fase que, segundo Hamblin, requer técnicas de análise em “*profundidade*” do comportamento no cargo, ou seja :

“ *Aquelas cuja finalidade consiste em obter informações detalhadas sobre um aspecto específico desse comportamento.* ” (Hamblin, 1978, p.160)

#### - Objetivos

##### a) Discutir as carências com setor de treinamento :

É a fase de ligação entre a área operacional e os profissionais de Recursos Humanos especialistas em elaboração e gerenciamento de programas de treinamento. Nesta fase é que são delimitados os problemas que podem e devem ser resolvidos através da aplicação do treinamento. Com respeito ao assunto, Fontes diz o seguinte :

“ *Só se incluem as necessidades que se podem satisfazer por meio do treinamento (algumas deficiências de rendimento só podem ser satisfeitas por meio da correção da própria deficiência).* ” (Fontes, 1975, p.91)

Seguindo na mesma linha, Ferreira diz que :

“ *Identifique os pontos fortes e fracos da equipe, diagnosticando as respectivas causas; separe do conjunto de problemas levantados aqueles que realmente possam ser resolvidos pelo treinamento.* ” (Ferreira, 1985, p.56)



## b) Determinar objetivos de treinamento

Com base nas necessidades levantadas são, então, determinados objetivos de comportamento no cargo visando suprir tais carências. Sobre isto, Hamblin diz o seguinte :

*“ Os objetivos de comportamento no cargo são determinados pela definição das áreas problemáticas e dos tipos de mudança no comportamento que se desejam alcançar dentro dessa área.”* (Hamblin, 1978, p.74)

Nesta fase, ainda, os objetivos de comportamento no cargo são convertidos em objetivos de aprendizado e, são definidos objetivos de reações. Hamblin, sobre o assunto, coloca o seguinte :

*“ Analisar o conteúdo comportamental do cargo e as habilidades, conhecimentos e atitudes necessários para desempenhá-lo, estabelecendo objetivos de comportamento no cargo, aprendizado e reações de acordo.”* (Hamblin, 1978, p.70)

## c) Elaborar programa de treinamento :

Nesta fase é elaborado o programa de treinamento visando atingir os objetivos. Todo o programa, aliás, deve estar dirigido para o cumprimento dos objetivos de comportamento no cargo, através da plena realização dos objetivos de aprendizado e de acordo com a satisfação dos objetivos de reação.

Sobre um bom programa de treinamento, Fontes diz que :

*“ Bom programa é o que realmente, pode transmitir os conhecimentos, as habilidades e as atitudes diretamente relacionados e necessários às atividades que o treinando terá que desempenhar.”* (Fontes, 1975, p.102)

## **2ª Etapa** - Durante o treinamento

### a) Avaliar reações :

Trata-se de avaliar as reações para com a experiência do treinamento. A avaliação deve ser feita sob a forma de questionário e realizada ao final de cada dia de treinamento. Ao início do dia seguinte, deve ser dado retorno aos treinandos com



respeito às reações e, diante dos resultados apurados, correções poderão ser feitas no programa de treinamento. Hamblin, acerca do assunto, diz o seguinte :

*“ Durante um programa de treinamento, o treinador deve estar constantemente avaliando reações, retificando objetivos de reações e adaptando o treinamento de acordo.”* (Hamblin, 1978, p.105)

**b) Avaliar aprendizado :**

O que deve ser avaliado é o grau de apreensão, por parte do treinando, dos novos conhecimentos ensinados. Deve-se ter em mente que os treinandos desejam aprender, segundo os objetivos de aprendizado, para atingir os objetivos de comportamento no cargo; não querem saber de notas.

A forma de avaliação do aprendizado deve ser acertada, entre treinador e treinandos, antes do curso. Sobre o assunto, Hamblin diz o seguinte :

*“ O grupo em treinamento deverá decidir (com a ajuda do treinador) exatamente o que deseja aprender e por que critérios irá avaliar o ensino.”*  
( Hamblin, 1978, p.77)

Após o cumprimento destas duas etapas, a avaliação do comportamento no cargo ( 3ª Etapa) será, então, possível de ser feita, da maneira apresentada no início deste item.

Para que as etapas sejam realizadas, entretanto, é necessário, ainda definir-se tanto as pessoas que devem participar de cada etapa, como os níveis de relacionamento que devem existir entre essas pessoas.

## **2.6.1 - PESSOAS ENVOLVIDAS NO PROCESSO**

A maioria dos cargos exercidos nos setores da empresa ligados à geração/aporte de conhecimentos técnico-tecnológicos são, de uma certa forma exclusivos. Isto significa que, embora o atingimento dos objetivos globais do setor sejam de responsabilidade de todos os seus integrantes, muitos dos processos e



atividades desenvolvidos, dependem dos conhecimentos individuais. Em relação ao fato, Hamblin coloca o seguinte :

*“ Todo cargo é, até certo ponto exclusivo, de modo que os objetivos comportamental e de aprendizado devem ser formulados numa base individual.”* (Hamblin, 1978, p.72)

Tal fato torna-se mais evidente quando tratamos com profissionais de nível superior que, na prática, são em geral, os reais supervisores de suas próprias atividades, tendo no chefe imediato, um coordenador e organizador do somatório dessas atividades individuais.

Na fase de levantamento de necessidades é importante a participação do treinando e da chefia. Conhecer o conteúdo do cargo e identificar as necessidades para o bom desempenho do mesmo é tarefa que cabe a ambos. Ferreira, no tocante ao assunto, recomenda três atitudes fundamentais a serem promovidas pelo chefe, para esta fase :

*“ - Reúna-se com os membros da equipe de sua Divisão ( ou órgão de nível equivalente), faça uma análise da situação geral do setor, em função de seus objetivos e metas. Identifique, mencionando as causas, os problemas que estejam prejudicando o desempenho do setor. Por consenso, relacione esses fatos como problemas da equipe.*

*- Obtenha, a nível individual ( de cada membro da equipe), o relacionamento de “seus” problemas e dificuldades, com o enunciado das respectivas causas.”* (Ferreira, 1985, p.55)

Na fase de determinação dos objetivos e elaboração do programa, além de treinandos e chefia, devem integrar o processo, profissionais da área de Recursos Humanos da empresa, além do treinador, se for possível. A participação do treinador fica restrita ao fato do mesmo ter tempo disponível para ele. Muitas vezes, no caso de contratação de cursos externos, o treinador não pode estar presente. Nesses casos é importante que o profissional de RH possa detalhar ao máximo os objetivos a serem



atingidos, buscando a adequação do programa de treinamento a tais objetivos. Hamblin, em relação ao assunto, comenta que :

*“ Os objetivos de comportamento no cargo são mantidos continuamente à vista de todos os interessados (treinadores, treinandos e seus superiores) e o progresso em direção deles é continuamente avaliado. Todavia, mesmo os objetivos de comportamento no cargo poderão ser revisados durante o treinamento, caso se apresentem pouco realistas.”* (Hamblin, 1978, p.76)

A segunda etapa, que diz respeito às avaliações de reações e aprendizado, devem ter a participação de treinandos e treinador. Não se quer dizer com isto que chefia e RH afastem-se totalmente do processo. Ao contrário, embora não participem diretamente do treinamento, devem estar informados constantemente do andamento do mesmo e prontos para intervir sempre que se fizer necessário.

Nesta etapa, entretanto, a interação treinador-treinandos deve ser a mais completa possível. É a fase em que o retorno dos resultados das avaliações, para ambas as partes, vai ser fundamental para eventuais correções no processo em curso. Sobre isto, Hamblin diz que :

*“ Ao nível de comportamento no cargo, é inevitavelmente o comportamento do treinando que está sendo avaliado, enquanto aos níveis de reações e aprendizado avalia-se também o treinador.”* (Hamblin, 1978, p.157)

A terceira etapa, a avaliação do comportamento no cargo, volta a ter como na primeira etapa, a participação principal de chefe e treinando. A verificação da solução dos problemas identificados e a redução ou extinção das dificuldades/falhas de desempenho do cargo cabem a ambos. Em relação a este assunto, Hamblin coloca que :

*“ A avaliação do comportamento no cargo após o treinamento (que será efetuada em parte pelos próprios treinandos e em parte por seus superiores) revelará casos em que uma determinada estratégia de comportamento no cargo tornou-se obsoleta, ou casos em que se devem acrescentar um novo objetivo de comportamento no cargo.”* ( Hamblin, 1978, p.72)



## 2.6.2 - NÍVEIS DE RELACIONAMENTO

Todo o processo de avaliação, não só a avaliação de comportamento no cargo, mas sim, processos globais de avaliação de treinamento e avaliação de desempenho precisam estar assentados sobre sólidas condições de relações interpessoais positivas. Com respeito ao assunto Fela Moscovici diz o seguinte :

*“ As relações pessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação.*

*Em situações de trabalho, compartilhadas por duas ou mais pessoas, há atividades predeterminadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como : comunicação, cooperação, respeito, amizade. À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados inicialmente e então - inevitavelmente - os sentimentos influenciarão as interações e as próprias atividades. Assim, sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão aumento de interação e cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades e ensejando maior produtividade. Por outro lado, sentimentos negativos de antipatia e rejeição tenderão à diminuição das interações, ao afastamento, à menor comunicação, repercutindo desfavoravelmente nas atividades, com provável queda de produtividade.” ( Moscovici, 1985, p.25)*

Como pode ser visto, as três etapas do processo que levam a avaliação do comportamento no cargo, dependem de fatores tais como :

### a) Comunicação :

Para que se tenha um bom levantamento de necessidades e uma correta definição de objetivos, é necessário um bom conhecimento do conteúdo do cargo. Este conhecimento depende de um nível de comunicação tal entre chefia e treinando, que permita que ambos falem a mesma linguagem com respeito às atividades desempenhadas no cargo.

Da mesma forma, a facilidade concreta de comunicação entre as pessoas envolvidas (ausência de barreiras) vai ser fundamental nas diversas etapas de interação que vão enfrentar (fácil acesso entre chefia - treinando - treinador - profissional de RH).



**b) Confiança :**

As relações de confiança mútua é que vão gerar honestidade nas avaliações. Sobre este fato, Hamblin diz o seguinte :

*“ Para que a avaliação resulte em orientação para o avaliado e conhecimentos para o avaliador, é preciso então que haja um relacionamento informal de confiança entre o chefe e seus subordinados, cada qual interessado nas opiniões do outro e capaz de selecionar e tecer comentários sobre os problemas no dia-a-dia. ”* (Hamblin, 1978, p.197)

**c) Identificação com o cargo :**

É importante que o treinando tenha uma total identificação com o cargo. É necessário que ele goste do que faz, conheça o que faz e esteja motivado para aprender as melhores maneiras de desempenhar suas tarefas. Isto significa que um bom processo de recrutamento e seleção é fundamental em associação com o treinamento e desenvolvimento de pessoal. Keep, acerca do assunto, afirma o seguinte :

*“ Embasando a eficiência geral do treinamento vai estar o resultado da seleção e recrutamento. ”* (Keep, 1993, p.310)

Um profissional vai ter plenas condições e disposição para avaliar seu próprio comportamento em um cargo com o qual se sinta comprometido.

**d) Satisfação com a organização :**

O nível de satisfação do treinando com a organização na qual trabalha é diretamente proporcional ao comprometimento com o sucesso da mesma e, conseqüentemente, com seu próprio desempenho no cargo. A honestidade da avaliação vai depender em muito da satisfação no trabalho. É necessário, portanto,

que exista alguma satisfação em relação a questões tais como : salário, qualidade de vida no trabalho, respeito, sistema de compensações (premiação), promoção, etc.

O modelo completo para poder-se avaliar o comportamento no cargo pode ser da seguinte forma :

**Quadro 4 - Modelo Completo para Avaliação do Treinamento**

<i><b>ETAPAS / FASES</b></i>	<i><b>PESSOAS ENVOLVIDAS</b></i>	<i><b>NÍVEIS DE RELACIONAMENTO</b></i>
<u><b>1a. - Antes</b></u> - Necessidades a) Conhecer o conteúdo do cargo b) Identificar dificuldades/falhas no desempenho do cargo c) Identificar carências geradoras de dificuldades no cargo	- Treinandos  - Chefia	
- Objetivos a) Discutir as carências com setor de treinamento b) Determinar objetivos de treinamento c) Elaborar programa de treinamento	- Treinandos - Chefia - Profissional RH  - Treinador	- Comunicação - Confiança - Identificação com o cargo  - Satisfação com a organização
<u><b>2a. - Durante</b></u> a) Avaliar reações b) Avaliar aprendizado	- Treinando - Treinador	
<u><b>3a. - Depois</b></u> a) Aplicar novos conhecimentos no cargo b) Verificar se o aprendido supre carências c) Verificar se o fim das carências reduz falhas/dificuldades	- Treinando  - Chefia	

Fonte : Elaborado pelo autor.



## 3.0 - METODOLOGIA

### 3.1 - MÉTODO E LIMITE

Como já foi visto, o objetivo da presente pesquisa é levantar os fatores que estejam dificultando a avaliação do treinamento a nível de comportamento no cargo junto a profissionais da REFINARIA X - Petrobrás e, a partir da identificação de tais fatores, sugerir alterações no processo que possam conduzir a soluções para o programa de treinamento como um todo.

A coleta de dados foi feita a partir de depoimentos das pessoas envolvidas, de maneira a se conseguir o afloramento dos problemas da forma mais detalhada possível.

A pesquisa, segundo a bibliografia especializada, deve ser classificada como qualitativa-naturalística. Sobre o assunto, Michael Q. Patton (1987) diz que :

*“ Dados qualitativos proporcionam profundidade e detalhes através de citações diretas e descrições cuidadosas de situações, eventos, pessoas, interações e observação de comportamentos. As descrições detalhadas, citações diretas, e documentos de casos de métodos qualitativos são coletados como narrativas abertas sem atender a programações fixas. ”* ( Patton, 1987, p.11)

Sobre o aspecto naturalístico da pesquisa, o autor dá o seguinte esclarecimento :

*“ As atividades são naturais no sentido de que não são planejadas e manipuladas pelo avaliador como no caso de um experimento. ”* (Patton, 1987, p.13)

Lakatos e Marconi (1994) classificam este aspecto da pesquisa como “*Observação na Vida Real*”, e dizem que :

“ *As observações são feitas no ambiente real, registrando-se os dados à medida que forem ocorrendo, espontaneamente, sem a devida preparação.*” (Lakatos e Marconi, 1994, p.195)

A abordagem qualitativa da pesquisa, busca, portanto, obter das pessoas envolvidas no processo a expressão de seu ponto de vista através de suas próprias palavras. O aspecto naturalístico da pesquisa encontra-se embasado no fato da mesma não ter um desenho experimental.

Quanto ao tipo de pesquisa qualitativa, convém discutir-se um pouco sobre “*avaliação de processo*”, “*avaliação formativa*” e “*avaliação somativa*”. Maria Estela Dal Pai Franco, ao abordar a avaliação de programas de treinamento, considera os dois primeiros tipos como um só :

“ *A avaliação de processo é uma avaliação formativa, isto é, suas informações têm como propósito conduzir a um melhoramento contínuo do treinamento ou programa, que é o objetivo da avaliação. Esse tipo de avaliação é analisada por autores como Scriven (1967), Bloom, Hasting e Madaus (1971) que a distinguem da avaliação somativa, a qual se configura como avaliação de produto.*” ( Franco et alii, 1981, p.137)

Patton (1987) considera cada um dos três tipos separadamente e, em relação a cada um deles, diz o seguinte :

- Avaliação de processo :

“ *Avaliação de processos são dirigidas para a elucidação e entendimento da dinâmica interna das operações de um programa.*” (Patton, 1987, p.23)

- Avaliação formativa :

“ *Avaliação formativa são conduzidas pela proposta de melhoria dos programas.*” (Patton, 1987, p.28)



- Avaliação somativa :

“ *Avaliação somativas são conduzidas pela tomada de decisão básica sobre se um programa é efetivo e se ele deve ser continuado.*” (Patton, 1987, p.28)

Segundo os objetivos, além do entendimento da dinâmica do processo, buscar-se-á , também, caminhos para a melhoria do processo de avaliação do treinamento. A presente pesquisa enquadra-se, pois, no tipo “*Avaliação Formativa*” definida por Patton.

Um limite, então, emergente desse tipo de pesquisa é que suas conclusões carecem de validade externa, ou seja, que seus resultados não podem ser generalizados para outras populações.

Sobre o assunto, Patton (1990) diz o seguinte :

“ *A avaliação formativa é inteiramente limitada e focalizada em um contexto específico. A avaliação formativa tem como propósito aperfeiçoar um programa, uma política, uma equipe (na avaliação de pessoal) ou produto, específicos. A avaliação formativa visa construir o objeto de estudo.*” (Patton, 1990, p.156)

Seguindo o mesmo raciocínio, o autor ainda acrescenta :

“ *A avaliação formativa não procura generalizar além da intervenção específica em estudo. O propósito da avaliação formativa é aperfeiçoar a intervenção humana dentro de um grupo específico de atividades, em um dado tempo, para um grupo específico de pessoas.*” (Patton, 1990, p.156)

A forma mais conveniente de coleta de dados na presente pesquisa, segundo a bibliografia especializada, deve ser através de entrevistas abertas em profundidade (*in depth, open-ended interviews*). Sobre o assunto, Patton (1987) diz que :

“ *O princípio fundamental das entrevistas qualitativas é construir um arcabouço no qual os entrevistados possam expressar o que entendem através dos seus próprios termos.*” (Patton, 1987, p.115)

Se olhado pelo lado do entrevistador, Lakatos e Marconi (1994) colocam o seguinte :



“ Há maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente; especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido.” (Lakatos e Marconi, 1994, p.198)

As mesmas autoras definem “ *Entrevistas abertas*” como sendo “ *Entrevistas não dirigidas*”, e dizem o seguinte :

“ Há liberdade total por parte do entrevistado, que poderá expressar suas opiniões e sentimentos. A função do entrevistador é de incentivo, levando o informante a falar sobre determinado assunto, sem, entretanto forçá-lo a responder.” (Ibdem, p.197)

Ainda com respeito ao estilo aberto da entrevista, Patton acrescenta que :

“ Os dados de entrevistas abertas consistem em citações diretas das pessoas acerca de suas experiências, opiniões, sentimentos e conhecimentos.” (Patton, 1987, p.7)

É importante citar-se aqui alguns fatores que se não chegaram a ser limitantes, interferiram de uma forma ou de outra no presente trabalho.

O primeiro deles diz respeito às pressões externas sofridas pelo pessoal da Companhia em relação aos movimentos pela quebra do monopólio do petróleo exercidos pela imprensa, empresariado em geral e membros do Congresso e do Governo Federal, desde o início dos anos 90. Isso tem gerado um clima de insegurança interna que, de certa maneira, transparece nas entrevistas quando são feitas referências ao acionista majoritário.

Outro fator de interferência é relativo a problemas político-administrativos internos à Refinaria. Em decorrência de haverem entrado com ações trabalhistas contra a Companhia, uma série de Chefes de Setor foram afastados dos respectivos cargos e substituídos por profissionais, muitas vezes, sem preparo gerencial e carentes de maior experiência. Isso foi levantado como problema, várias vezes, durante as entrevistas.

Por fim, os últimos movimentos grevistas por melhorias salariais e readmissão de funcionários demitidos, por sinal, fracassados, levaram a um certo clima de insatisfação interna que, de uma forma ou de outra, podem ter interferido em algum depoimento, sem, contudo, afetar o conteúdo geral das respostas dadas às entrevistas.



### 3.2 - ÁREA DO ESTUDO E POPULAÇÃO-ALVO

O estudo foi desenvolvido junto à Divisão de Tecnologia e Desenvolvimento (DITED) e ao Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Sudeste (CEN-SUD).

A DITED foi escolhida como área de estudo por empregar 45 % do pessoal de nível superior da refinaria que, como já foi visto, é o grupo de treinandos que mais apresenta dificuldades de ser avaliado.

O CEN-SUD, da mesma forma, foi escolhido por ser o centro de treinamento que mais atende às necessidades de treinamento do pessoal técnico da Refinaria.

A **DITED** é composta por oito setores de atuação, quais sejam :

**SESPRO** - Setor de Estudos e Projetos de Processos;

**SEDEQ** - Setor de Estudos e Desenvolvimento;

**SEAUT** - Setor de Automação Industrial;

**SETINF** - Setor de Informática;

**SEPROB** - Setor de Projeto Detalhamento e Obras;

**SEDOC** - Setor de Documentação;

**SEDEP** - Setor de Desenvolvimento de Produtos;

**SEQUAL** - Setor de Qualidade de Produtos.

A população-alvo do presente estudo foi composta pelos chefes de quatro dos oito setores acima descritos, por profissionais de nível superior lotados nestes quatro setores e profissionais de Recursos Humanos cuja função se relacione diretamente com a administração e aplicação de treinamento. Com o objetivo de preservar os entrevistados optamos por não identificá-los, expondo, inclusive, seus depoimentos, sem qualquer ordenação pessoal.

### 3.3 - PLANO DE AMOSTRAGEM

As entrevistas foram realizadas em grupo (*Focus Group Interviews*). Tal procedimento teve como objetivo, além de conseguir dados de vários entrevistados ao mesmo tempo, ao invés de um só de cada vez, obter um ganho de qualidade nos dados dentro de um contexto social, onde as pessoas podem comparar seus próprios pontos de vista com o ponto de vista dos outros. Sobre o assunto Patton (1987) afirma que :

*“ A dinâmica de grupo contribui para a focalização nos tópicos e assuntos mais importantes do programa, e a mais fácil compreensão do quanto é relativamente consistente, através do ponto de vista comum, sobre o programa, entre os participantes. ”* (Patton, 1987, p.135)

Foram formados tres grupos com quatro entrevistados em cada, todos integrantes da DITED. Os grupos seguiram critérios de homogeneidade, objetivando facilitar o diálogo e evitar conflitos possíveis de ocorrer em grupos heterogêneos, ganhando-se, pois, qualidade nos depoimentos.

Com base nestes critérios, os grupos ficaram assim dispostos :

- **GRUPO 1** - Gerentes de setores
- **GRUPO 2** - Pessoal de nível superior - mais de 10 anos de empresa
- **GRUPO 3** - Pessoal de nível superior - menos de 10 anos de empresa

Foram também, entrevistados, ao final, quatro profissionais do CEN-SUD ligados às áreas de Equipamentos, Processamento e Tecnologia Educacional, que vieram a compor o **GRUPO 4**.

As entrevistas tiveram duração máxima de duas horas e foram realizadas com intervalos mínimos de duas semanas entre um grupo e o seguinte, procurando-se com tal procedimento, evitar o desgaste provocado por entrevistas longas e alocar um tempo para a transcrição e análise dos dados coletados de cada grupo entrevistado.



### 3.4 - PLANO E INSTRUMENTOS DE COLETA

A coleta dos dados consistiu de dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados através da pesquisa de campo, conforme o já exposto acima, efetuando-se entrevistas abertas em profundidade. Preferiu-se seguir um roteiro semi-estruturado, mas que ofereceu liberdade aos entrevistados para exporem suas experiências e percepções sobre os assuntos focalizados. Patton (1987) refere-se a esta forma de abordagem (*Interview Guide*) da seguinte maneira :

*“ O roteiro de entrevistas ajuda a fazer com que a mesma se torne mais sistemática e compreensível para os entrevistados por delimitar os assuntos discutidos. A abordagem sob a forma de entrevistas com roteiro, é especialmente utilizada na condução de entrevistas em grupo. Um roteiro torna a interação focalizada, mas permite que perspectivas e experiências individuais possam emergir. ”* (Patton, 1987, p.111)

Em relação ao assunto, Gil (1994) coloca que a entrevista pode ser focalizada e parcialmente estruturada, da seguinte maneira :

*“ Pode ser focalizada quando, embora livre, enfoca um tema bem específico, cabendo ao entrevistador esforçar-se para que o entrevistado retorne ao assunto após alguma digressão. Pode ser parcialmente estruturada, quando é guiada por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso. ”* (Gil, 1994, p.92)

Os tópicos básicos seguidos nas entrevistas foram os seguintes:

- Conteúdo do Cargo;**
- Identificação de Dificuldades e Carências no Setor (Discussão entre Treinando e Chefia);**
- Objetivos de Treinamento e Nível de Identificação com o Plano de Desenvolvimento de Profissionais;**
- Avaliações no Treinamento;**
- Avaliação Após o Treinamento.**

Os dados secundários foram coletados a partir de relatórios e documentos internos da empresa, assim como de artigos, reportagens e pesquisas que tratavam do assunto. As entrevistas foram aplicadas na empresa, gravadas e, posteriormente, transcritas e analisadas.

### 3.5 - PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Inicialmente, foi feita uma pré-análise individual das mensagens de cada entrevista, destacando-se as citações mais importantes para o entendimento dos objetivos da pesquisa.

Mais especificamente, relacionou-se os procedimentos relativos a cada etapa do processo de avaliação do comportamento no cargo, à partir dos dados coletados em cada entrevista e orientados pelo modelo teórico. Nessa etapa, de análise do material, foi feita a categorização das mensagens obtidas de cada grupo entrevistado segundo os temas abordados.

Numa etapa seguinte, foi feita uma análise dos conteúdos das mensagens de cada grupo dentro de cada tema abordado. Foi a etapa do cruzamento dos grupos.

Por último, foi realizada uma análise global de como o processo está se desenvolvendo na empresa comparativamente com a teoria, de forma que, das diferenças identificadas surgissem sugestões para o ajuste e melhorias do processo como um todo.

A interpretação dos dados baseou-se, portanto, na análise de conteúdo das entrevistas, sobre a qual Patton (1987) diz o seguinte :

*“ A organização e simplificação da complexidade dos dados em temas ou categorias significativos e tratáveis é a proposta básica da análise de conteúdo.”*  
(Patton, 1987, p.1)



## 4.0 - ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 - CONTEÚDO DO CARGO

#### GRUPO 1 ( Chefes de Setor )

Trata-se de um grupo constituído por chefes de setores que deram depoimentos voltados às atividades globais dos setores que gerenciam.

Dos gerentes entrevistados, somente um forneceu dados mais detalhados com respeito às atividades do seu setor, os outros deram depoimentos bastantes curtos e generalistas. De uma maneira geral, não se conseguiu abstrair do grupo depoimentos precisos e seguros sobre os setores, conforme o demonstram os depoimentos abaixo.

*“ A gente é responsável pela parte do projeto básico, a parte mais conceitual de automação da Refinaria, ou seja, automatização das funções de controle de processo... a operação da Refinaria e essa transição, a evolução da forma antiga, mais tradicional, de controle da Refinaria. Seus painéis sinóticos antigos, aqueles painéis longos numa sala de controle, para os novos sistemas digitais de controle, com os quais se consegue controlar o processo com o equivalente a um terminal de computador com uma visualização do processo. Isso seria uma parte bem típica do que o setor faz. Todos os aspectos que envolvem a automação. Neles se encontram desde o projeto básico até a parte de condução dos contatos que efetivamente implementaram esses equipamentos no campo, ou seja, a compra de equipamentos; a configuração dos equipamentos; a implementação física deles no campo; e por último , a implementação de técnicas avançadas de controle de processo. “*

*“ O Setor é de estudos. Ele faz, no caso, estudos técnicos, estudos de viabilidade técnico-econômica e projeto básico de processo.”*

*“ A função do Setor é fazer tudo para maximizar e otimizar o uso dos equipamentos.”*



## **GRUPO 2 ( Técnicos com mais de 10 anos )**

Neste grupo, os depoimentos abordaram tanto as atividades globais dos setores como as atividades individuais dentro dos setores.

Em um dos depoimentos, além de expor com segurança e de forma exemplificada as atividades gerais do Setor, o entrevistado, ao falar sobre as atividades que desenvolveu dentro do Setor, não as expõe de maneira individualizada e, sim, passando uma noção de equipe. O “*Eu faço*” é substituído pelo “*A gente faz*”. Todas as atividades no Setor em que trabalha, é dado a entender, são responsabilidades da equipe, e não individuais.

*“ O Setor faz o desenvolvimento de novas tecnologias na parte de equipamentos. A parte de projetos na Refinaria, antigamente era um Setor só. Hoje isso foi dividido... aliás nunca foi um Setor só, eram dois: um Setor de Projetos e Processos, outro de Projetos de Equipamentos. Hoje tá mais subdividido ainda. Tem a parte de Projetos de Novas Instalações com Tecnologia Desconhecida. Seria como contratar pra construir um prédio. Eu tenho um Setor de projetos e obras que executa. Agora, instalar novas tecnologias ou desenvolver novos equipamentos, cai o serviço para nossa área. Seria um estágio de desenvolvimento daquilo que não é o padrão, não é o tradicional.”*

Com relação a atividades individuais, é dito o seguinte:

*“ Coordeno a implantação de novos projetos na área de equipamentos e, além disso, a gente dá um apoio grande tanto na área de operação quanto na parte de acompanhamento junto à área industrial. É questão de equipamentos que não estejam com um bom funcionamento, que estejam apresentando deficiências, que estejam apresentando problemas que a manutenção não se vê em condições de resolvê-los tradicionalmente. Então, são encaminhados pra que a gente dê um apoio na solução desses problemas.”*

Outro depoimento vem demonstrar um profundo conhecimento das atividades do Setor. O entrevistado expõe de forma bastante minuciosa e, ao falar sobre as atividades que executa, o faz de maneira bastante individual, puxando as responsabilidades só para si. As atividades individuais parecem ser as atividades globais do Setor. Pela fala do entrevistado, percebe-se a ausência da noção de equipe no Setor em que trabalha. Neste caso, o “*Eu faço*” é absoluto. É como se cada um fosse proprietário exclusivo das próprias tarefas.



*“É um Setor que desenvolve várias atividades. Começa pelas atividades mais simples que são de fazer estudos de processos, onde estuda, basicamente, melhorias operacionais e melhorias em modificação de projetos que estão sendo desenvolvidos. É um Setor que faz projetos de Engenharia Química, instalações de novos equipamentos... ele faz estudos de viabilidade econômica. É um ponto forte... análise de viabilidade técnico-econômica... é um Setor responsável pela análise de valor da Refinaria. Toda a análise de valor é feita aqui; de atividades, de compra de novos equipamentos; é um setor responsável por toda a documentação: listas de equipamentos; listas de instrumentos; nome aos equipamentos e especificações dos equipamentos que vão ser comprados, de modo a ser encaminhado ao Setor que vai detalhar e fazer um obra. Além disso, também faz estudos de otimização, estudos de avaliação de desempenho de equipamentos, tanto pra área energética como pra área de poluição. Para a área de rendimento operacional das unidades faz estudos de possibilidades de novos produtos a serem lançados no mercado, como: hexano, heptano, etc. Acompanha, muitas vezes de perto, a qualidade dos seus produtos junto aos fornecedores. Muitas vezes ocorrem problemas com os produtos e o Setor é envolvido pra ver qual é o problema que houve, que modificações tem que ser feitas, que estudos são feitos pra que esse problema possa ser sanado. É uma gama muito grande de atividades.”*

No que diz respeito a atividades individuais, é dito o seguinte :

*“ Dentro do Setor, uma das atividades que eu faço é a execução de estudos e projetos da área de destilação atmosférica. Tudo que está envolvido com destilação fica ao meu encargo. Desde a parte de simples instrução do controle, como modificações. Além dessa parte de estudos e projetos da destilação, ainda faço gerência nas empresas contratadas pelo Setor para auxiliar o trabalho de estudos e projetos. Faço estudos de novos produtos e também colaboro junto ao Departamento num grupo de simuladores de processos, simulando matematicamente o processo... um software específico, pra ajudar em programas corporativos da Refinaria. Trabalho em cima de qualidades de produtos como: Hexano, às vezes QAV (Querosene para aviação), diesel e assim por diante. Até auxiliar nessa parte de organização do Setor, elaborando rotinas e métodos pra fazer check-list, pra fazer projetos... e sou orientador de estagiários.”*

### **GRUPO 3 ( Técnicos com menos de 10 anos )**

Este grupo é constituído por profissionais com menos tempo de empresa que resumem as atividades globais dos Setores em que trabalham às suas próprias atividades individuais. Na realidade, demonstram desconhecer outras atividades



desenvolvidas pelos setores, que não sejam atividades desenvolvidas por eles mesmos.

*“ É um Setor que mexe com desenvolvimento de processos. Esse Setor é um Setor... eu... particularmente, eu trabalho na área de desenvolvimento de produtos... novos produtos e até os produtos atuais; avaliações e algumas sugestões de modificações. Basicamente é uma área de desenvolvimento de produto.”*

*“ Eu trabalho na área de desenvolvimento de produtos relativos a solventes. Ai engloba, solvente pra tintas, solventes pra extração de óleos, óleos vegetais. Trabalho também com qualidade de diesel, desenvolvimento de processos pra melhoramento do diesel e estou começando a mexer com óleos combustíveis. Mas, basicamente, solventes ou produtos similares e diesel.”*

Observa-se o mesmo nessa outra sequência de depoimentos :

*“ O Setor é basicamente de desenvolvimento de equipamentos. Envolve equipamentos, a parte mecânica. Também tem a função de Engenharia, a manutenção e otimização de equipamentos.”*

*“ A área mais forte que eu trabalho é a avaliação de integridade de equipamentos. Apoio a serviços de manutenção e alguma coisa de desenvolvimento de projetos também a gente faz. E a outra área que a gente tem feito é trabalho conjunto com o Departamento, alguns projetos... projetos de grupo de trabalho e desenvolvimento de... eu agora estou num grupo de Otimização de Instalações de Vapor.”*

Em relação às atividades globais desenvolvidas dentro de cada Setor, parece não haver muita segurança, por parte de alguns gerentes (**GRUPO 1**), em definir com clareza as atividades relativas às áreas que gerenciam. Tal fato já não acontece por parte dos profissionais mais antigos (**GRUPO 2**) que, por sua vez, demonstram ter um amplo conhecimento das atividades não só do Setor, em que trabalham como, também, das relações de atividades entre os setores e da Companhia como um todo. Isto faz com que, embora em um dos setores exista uma certa tendência ao trabalho em equipe, de maneira geral, tais profissionais sintam-se verdadeiros proprietários das atividades que desenvolvem individualmente.



Os profissionais mais novos demonstram, não conhecer totalmente ou desconsiderar, as atividades dos Setores em que trabalham que se estendam além dos limites das suas próprias responsabilidades funcionais.

## **4.2 - IDENTIFICAÇÃO DE DIFICULDADES E CARÊNCIAS (DISCUSSÃO ENTRE TREINANDO E CHEFIA)**

### **GRUPO 1 ( Chefes de Setor )**

Nesta segunda etapa da entrevista, são dados depoimentos sobre o quanto as atividades desempenhadas dentro dos setores são discutidas com a chefia; sobre num determinado prazo, acertado com a chefia na época da avaliação do desempenho dos treinandos; e no que diz respeito a um levantamento e identificação das necessidades e busca de atendimento às mesmas através do treinamento.

Embora existam na empresa mecanismos de gerencia de desempenho que permitam um acerto de metas a serem cumpridas com base na avaliação de desempenho dos profissionais, tais procedimentos ou não são feitos, ou são feitos de forma inconsistente por parte das chefias de setores. Parece não haver qualquer homogeneidade de procedimentos na Divisão como um todo, conforme atestam os depoimentos abaixo.

*“ Nós temos, dentro do GDP ( Gerenciamento de Desempenho), itens específicos. Um dos itens é treinamento de pessoal. Então, algumas metas que nós temos... - Olha, eu não estou conseguindo cumprir determinada coisa e eu acho que eu preciso de treinamento... A gente registra isso aí. Isso aí pode fazer parte do Plano de desenvolvimento de Recursos Humanos. Então, existe um campo específico dentro do GDP pra tu ver treinamento efetuado... desenvolvimento individual. Então, é tranquilo... a gente na conversa faz. Eu tenho três fases, normalmente: a fase de planejamento, acompanhamento e, depois, avaliação individual. Quando tu planeja tuas atividades no decorrer do ano, ao longo do ano... - Olha, isso aqui eu não sei fazer... ou ... - Preciso de treinamento nessa área... Se tu tens detectado isso aí, tu tens como colocar no Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Existe esse caminho via GDP.”*

*“ Não tenho usado o GDP pra esse tipo de coisa. Não detecto necessidade por essa forma. Uma das dificuldades que a gente tem de estabelecer um Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos, é que o Setor, na estrutura, tem uma função meia dúbia: Num lado tu é solicitado a aprender desenvolvimento, estudos, desenvolver tecnologia; do outro tu é solicitado a atender o dia-a-dia. O ano*



*passado, a gente fez um esforço de um plano de trabalho e não adiantou nada. O pessoal ficou todo o tempo deslocado para atender prioridades na área. Então tu não consegue nem saber em que área tu vais trabalhar. Então, fica difícil estabelecer o que tu vais planejar para o ano que vem.”*

*“ Se procura colocar dentro do plano de trabalho de cada funcionário, além da rotina de execução, também a parte ferramental de Recursos Humanos. Então, ali se traça metas. Fulano tem tais e tais cursos que ele não fez, que são cursos chaves, cursos básicos dentro da atividade dele... então, se procura distribuir ao longo do ano esses cursos. “*

Na realidade, quanto ao aspecto geral do levantamento e identificação de necessidades e, em particular, a busca de solução através do treinamento, tem surgido fatores dificultadores que fogem ao controle das gerencias imediatas. São fatores que dizem respeito às orientações estratégicas da Companhia. Qualquer tentativa de planejamento de atividades tem esbarrado tanto na rotatividade de pessoal (transferências internas) quanto na falta de orientações claras, de reponsabilidade do acionista majoritário, o Governo Federal. Os depoimentos abaixo são unânimes em relação a essa questão.

*“ Foi feito há pouco tempo atrás... foi feito já para o ano que vem... foi feito um planejamento... mas esse planejamento... a gente tá num país aqui, que pessoas mudam seguido de lugar, esse planejamento nem sempre é conseguido.”*

*“ O nosso Setor é de projetos básicos, se faz de tudo: automação, interligação, sistemas novos, unidades novas... então, é muito diversificada a área de atuação. Você é bombardeado de todos os lados. os cursos são os mais diversos possíveis: software, hardware, simuladores de processos, controle de qualidade, otimização matemática de processos... você tem que atuar em muitas áreas... até às vezes, são necessidades imediatas que você tem. Por exemplo, vamos fazer uma reforma da unidade tal e a unidade está alterando. Então, você tem uma série de necessidades momentâneas. Se as pessoas que estão alocadas naquele setor tiveram essa participação, tudo bem... a gente necessita de curso. Mas, às vezes, as pessoas que estão ali não puderam fazer todos os cursos necessários. Você programa para um outro ano e a pessoa já não está mais ali. Foi pra um outro Setor. Então, tem muita rotatividade também. Fica difícil você seguir um planejamento.”*

*“ Eu acho que a questão básica aí é o nosso acionista majoritário. Basicamente, precisa definir o que é que o acionista quer. Isso é uma questão que está gerando incertezas, dúvidas em toda a corporação. Isso aí reflete pesadamente nos negócios. Então aí teria que ser definido claramente: - Olha, a gente quer trabalhar pra isso... o acionista majoritário deveria definir o que é isso. O problema é que, atualmente, nós estamos como pato flutuando. O problema de rumo, que é a*



*questão principal, e a gente sem nenhum. Eu acho que essa questão de treinamento que vocês estão desenvolvendo aí, precisa, basicamente, de definição de rumo: - O que que eu quero!... Isso é uma definição da Companhia. O que tu tá fazendo é uma entrevista do de baixo pra cima, que é : - Como é que nós estamos operando atualmente?... Isso aí pode dar uma visão do estado atual. Uma visão desse órgão operacional aqui que não deve ser muito diferente da dos demais.”*

## **GRUPO 2 ( Técnicos com mais de 10 anos )**

Fica evidente, como já visto em relação ao conteúdo do cargo, um comportamento exclusivista por parte dos profissionais mais antigos no que diz respeito às atividades que desempenham nos seus respectivos Setores. Não existem discussões entre profissionais e gerentes com respeito às atividades individuais. No caso do grupo em questão, a falta de experiência e um certo despreparo gerencial provocados por problemas políticos internos que levaram à atual situação de gerências de setores, são os principais fatores limitantes à adoção de tais procedimentos. É o que mostram os depoimentos abaixo :

*“ O que é discutido com a chefia são prioridades de trabalho. As prioridades são acertadas com a chefia, agora, a parte de como fazer o trabalho, isso aí não. Isso aí, cada Engenheiro que se vire, mesmo porque tem um Engenheiro pra cada área. Não existem dois Engenheiros fazendo a mesma coisa... O chefe tá sempre ocupado, então, de vez em quando se troca informações com o colega do lado, alguma dúvida técnica, ou procura o Departamento ou o CEN-SUD pra resolver o problema... mas a parte técnica é mesmo por conta de cada um. O trabalho tá aí e cada um que se vire pra fazer. Já na parte de organização, de fornecer prioridades às atividades, aí sim !... Isso aí é negociado com a chefia e se faz na prioridade que foi negociada. Aquelas atividades de emitir parecer técnico, ou seja, a pessoa pergunta alguma coisa pra ti, pra tu emitires opinião sobre aquilo, seja operação, seja acompanhamento da unidade, tu dá o parecer... é como se tu fosses o centro da operação, o centro do acompanhamento, o centro da estocagem... cada Engenheiro é um mini-setorzinho... As atividades são negociadas junto com a operação e o chefe de setor tem que estabelecer qual a prioridade que vai fazer. Vou fazer esse trabalho, aquele, aquele outro, etc... O chefe faz uma reunião pra passar quais as notícias da Divisão, o que a Divisão tem de novo... são raríssimas as reuniões, mas...”*

*“ Eu vou fazer aqui um comentário que talvez impacte também os outros setores. É quanto à questão das chefias. Hoje, especificamente, a Refinaria está com*



*uma série de problemas em aspecto de chefias. É uma questão que foi colocada há cerca de um ano e meio atrás. Uma história de ações na justiça, onde foram trocadas uma série de chefias dos setores e ... não querendo desmerecer nenhum dos chefes atualmente, inclusive, em alguns casos a troca foi altamente positiva ... mas, de uma maneira geral, o principal critério pra assumir a chefia foi não ter ação na justiça contra a empresa, independente de outras qualificações. Em muitos casos, o Chefe do Setor é o mais novo membro do Setor, chegado a muito pouco tempo na Refinaria. Então, de certa forma, em termos de experiência, não só de experiência técnica, mas também de conhecer a Refinaria, conhecer as pessoas que trabalham aqui, locais, o funcionamento do fluxo de informações dentro da Refinaria... Na verdade, ele tá aprendendo isso meio na marra, né ? Não teve nenhum treinamento específico para assumir a chefia e não teve nenhuma oportunidade de conhecer a refinaria antes disso. Então, a atividade que eu desempenho, especificamente, existe um diálogo bem amplo com o chefe e até eu diria, ele sabe disso, tem até o intuito didático de informá-lo melhor de como as coisas funcionam e como estão se desenrolando. No caso do nosso Setor, a maior parte dos Engenheiros tem bastante bagagem de experiência. O chefe tem, então, uma certa dificuldade de impor a hierarquia ou de impor alguma coisa. O diálogo é, então, franco e amplo... e é bastante bom no sentido do que faz ou o que fez no serviço. O que acontece, o que eu sinto, eu já coloquei pra ele em mais de uma oportunidade, é que muitas vezes não há uma definição clara de prioridades do que deve ser feito. Então, é como se eu não tivesse chefe nenhum na refinaria. Eu decido aquilo que eu quero fazer e eu faço. Presto contas ao chefe, mas quem escolhe o serviço que eu quero fazer sou eu mesmo. Pelo menos nos últimos dois anos. Existe liberdade, mas às vezes é ruim, porque muitas vezes tu acabas assumindo mais coisas do que tu és capaz. Nem sempre se tem condições de resolver tudo aquilo que dá entrada. Nem sempre não, sempre fica devendo alguma coisa. Mas, esse tipo de coisa, desde que não haja cobrança rígida, não chega a ser um problema grave. É um problema de sempre estar correndo atrás da máquina, mas ... o relacionamento com a chefia é bom, embora não seja um relacionamento tradicional de chefe com subordinado.”*

O grupo coloca que, embora tenham havido tentativas de acerto de metas a serem cumpridas com base na avaliação de desempenho, tais tentativas foram ineficientes ao ponto de não terem continuado. Não há, aparentemente, qualquer noção, por parte desses profissionais, do que sejam metas discutidas e acertadas, pois todos os depoimentos desviam-se do assunto e passam a tratar única e exclusivamente de avaliação de desempenho e, principalmente, promoção. Isso é mostrado a seguir :

*“ O ano passado houve a introdução do GDP, a gerência de desempenho. Foram, então, cumpridas aquelas etapas do programa conforme as especificações. No Setor, foram cumpridas as etapas, foram preenchidas as fichas de acordo com a orientação do esquema de GDP... esse ano de 95 não houve. Não tem sido feito nada. Eu até achei interessante... a promoção agora é em outubro. Se eu tivesse sido*



*bem avaliado eu teria recebido letra agora em outubro. Ai, eu estava na dívida... só fiquei sabendo quando olhei o contra-cheque. Ai eu vi que tinha sido promovido. Fui bem avaliado. A forma como eu descobri isso foi quando chegou o contra-cheque. Eu tenho uma vontade de saber como é que tá, mas, feed-back específico de avaliação, nos últimos 6 meses, pelo menos, não houve nenhum... Eu aliás tenho bastante tempo de empresa e nunca fui chamado pra dizerem : - Olha, a sua avaliação esse ano foi assim - assado, isso foi ruim, isso foi bom ... O chefe deve ter os critérios dele, mas não é discutido. Historicamente nunca foi discutido com a pessoa. O pessoal de nível médio até tem, mas os Engenheiros não."*

*" Não. Começou mas parou. Acabou. Não tem mais. A informação que eu tenho é que acabou. Não tem mais GDP ... aliás, nunca foi estabelecido como é que um funcionário tá desempenhando bem ou não. O chefe promove por simpatia. Nas Refinarias não há discussão. Na engenharia tu nunca sabe porque tu não foi promovido e nunca sabe porque tu foi promovido. Eu pergunto, mas a resposta nunca vem."*

É importante destacar-se aqui, um depoimento dado em relação a levantamentos de dificuldades, discussões internas e consultas na busca de soluções. Trata-se de mais uma evidência favorável ao desenvolvimento do trabalho em equipe. O depoimento dado por um dos membros do grupo de profissionais mais antigos pode ser visto abaixo :

*" No nosso Setor, não é como em outros Setores onde cada Engenheiro é um mini-setorzinho atendendo a uma área específica. No caso, no nosso Setor é bem diferente isso aí. Não existe essa compartimentalização das atividades de Engenharia como para com as atividades de operação. Então, qualquer dos Engenheiros de Equipamentos do Setor pode atender a qualquer das unidades de operação ou de manutenção da Refinaria. Um pouco por causa disso e um pouco por causa das experiências diversificadas que os membros do Setor têm, as dificuldades, os problemas que surgem na solução das tarefas do setor, são bastante discutidos. Existe bastante troca de experiência...Com a chefia também. A chefia participa dessa discussão, dessa tentativa de procurar soluções para os problemas; como um membro do grupo e não, por ser um chefe do setor. É comum, quando surge alguma coisa de mais difícil solução, o setor se reunir para resolver o problema. Em coisas grandes a discussão é bastante ampla, e eu acho positiva essa forma de atuar. Você consegue uma visão mais ampla do problema. Mesmo que um só seja responsável pela solução, ele vai ter o apoio, o auxílio, em algumas coisas, dos demais. E quando há problemas do tipo resultados ruins, é também bastante discutido. procura-se saber a razão e não há aquele espírito de tentar esconder um erro, isto é, não vamos mexer aqui pra não dar mais problemas. A idéia é levantar, reconhecer e trabalhar em cima pra corrigir. É uma coisa de grupo, de algumas pessoas que agem assim."*



O levantamento e identificação de necessidades acontece, embora de forma ineficiente. Existem problemas relativos ao planejamento e a programação dos cursos. Quanto à busca do treinamento como forma de suprir às necessidades levantadas e identificadas, isso, muitas vezes, é feito, mesmo que de maneira desordenada e sem que os profissionais sintam que estão fazendo, conforme mostram os depoimentos abaixo.

*“ Normalmente é anual. Não diria que todos os anos se levantam necessidades, mas a frequência é mais ou menos essa. Existe um critério pra fazer isso, só que a prática não é tão simples assim ... Você faz aquilo no começo do ano e tal ... não quer dizer que isso vai ser seguido. Alguns cursos que foram propostos não são feitos e uns que não foram propostos são feitos. Então, é feito todo ano. Existe um guia, mas o praticado durante o ano se for comparado com o que foi planejado no ano anterior, não bate 50 %. Alguns cursos que são oferecidos no decorrer do ano não tinham sido previstos, ou imaginados, exatamente daquela forma ... - Já que tá pintando a oportunidade, vale à pena, vamos fazer ... Não tinha sido programado. E outros casos que foram programados, mas não surgiu oportunidade, ou quando surgiu, a data estava coincidente com algum serviço teu aqui, ou com um período de férias e acaba não podendo ser executado. Eu diria que, aproximado assim, se cumpre 50 %. De quatro, a gente faz dois e depois faz mais dois que não estavam programados.”*

*“Especificamente por problemas do serviço, buscar o treinamento como forma de solução é muito pouco comum. Soluções específicas, muitas vezes em consultas bibliográficas. Contato com o Centro de Pesquisas (CENPES) é comum. Contato com outros colegas é bastante utilizado. A busca do treinamento como forma de solução imediata dos problemas é muito raro. O que a gente faz é buscar o treinamento para solução dos problemas de uma forma indireta. Nós temos problemas de cálculos complexos, estruturais e tal ... então a gente procura sempre estar atualizado com as novas tecnologias. O que é que existe no mercado pra atender esse tipo de necessidade ? ... Então nós temos um programa sofisticado sobre Cálculo de Resistências, no mercado. Vamos à procura de informações, atuamos junto à chefia pra que seja adquirido um programa de computador e vamos, então, procurar um programa de treinamento para aprender a utilizá-lo. Esse tipo de coisa a gente faz. Buscar o treinamento pra poder manusear essa nova ferramenta. Assim vale pra outras coisas. O treinamento é uma ferramenta indireta na busca dessas soluções.”*

### **GRUPO 3 ( Técnicos com menos de 10 anos )**

Do grupo de profissionais com menos tempo de empresa observa-se haver pouca ou nenhuma discussão com a chefia imediata no que diz respeito às atividades



desempenhadas dentro do Setor. Os problemas políticos internos, a falta de atenção e o despreparo gerencial são os motivos alegados, conforme o exposto abaixo :

*“ Embora ele (chefe) seja um cara que eu tenha batido papo, não foi num nível e com a frequência necessária. A dificuldade hoje é mais com relação à carga de trabalho da chefia ... agora, eu acho que, pelo que eu já trabalhei em outros Setores da Companhia, faltaria conversar mais. Não tá bom, hoje, o nível de contato com a chefia. Mas ele é um cara tranquilo; falta é tempo.”*

*“ Eu não costumo conversar com o chefe a parte de serviços. Não porque ele não seja acessível, mas, até porque ele entrou lá meio que numa situação extraordinária. Foi devido às mudanças das chefias por causa dos planos de ações contra a empresa. Nesse aspecto, ele tem uma função burocrática, de encaminhar o serviço. Não se bate papo sobre a atividade em si.”*

Os componentes do grupo dizem não haver qualquer acerto consistente de metas a serem desenvolvidas com base na avaliação de desempenho. Mais uma vez fica evidenciado um certo desconhecimento, por parte desses profissionais no que diz respeito às atividades globais dos Setores em que trabalham, conforme os depoimentos a seguir :

*“ Acontecia a uns dois anos atrás, quando era o outro chefe. Depois disso não teve mais. Mas, mesmo assim, não era um negócio bom. Era um negócio que ... ele falava um assunto, mas se tu fizesse outro serviço também substituía as outras metas ... então, acho que é porque faltava uma definição mais precisa das atividades do Setor, da organização das atividades. Tu planejava uma coisa e terminava fazendo outra.”*

*“ Não existe um plano de metas de trabalho, assim, pra um período, com avaliação de um ano, ou semestral, ou mensal. Não existe esse plano. Na verdade existe, no Setor, uma carteira de trabalho que, até por iniciativa nossa, é levantado esse trabalho. Não existe uma coisa mais oficial que pudesse, num período de tempo, servir como uma fonte de avaliação.”*

Não há, conforme afirmam os profissionais desse grupo, levantamento e identificação de necessidades feitos através de discussões com a chefia imediata. Segundo eles, os cursos são escolhidos à partir de iniciativas individuais e,



simplesmente, submetidos à aprovação do gerente. É o que mostram os depoimentos abaixo :

*“ Eu converso muito com os colegas do Setor, principalmente com os colegas de sala. A chefia ... a gente mais comunica da necessidade de fazer um curso, mas não discute: - Ah, e o assunto é esse, esse e esse.”*

*“ Tem acontecido comigo de levar esse problema ... até porque eu já trabalhei junto à área comercial e isso aí é muito comum. Tu tens um problema e, quando foge à tua alçada, levar imediatamente ao gerente. Então, isso aí eu tenho feito ... e tem dado resultados muito bons. Inclusive, todas as vezes que eu precisei levar algum problema à chefia, foi quase que imediatamente encaminhado. Isso é uma coisa positiva que eu tenho visto quando necessário... Agora... é o que eu falei : Se tivesse um contato maior, até levantaria mais necessidades, né ?”*

*“ Não existe o levantamento do motivo da necessidade. Só comunicar : - Oh ! Tem um curso que eu tô afim de fazer ... Aí ele aprova ou não aprova, faz ou não faz.”*

Fica evidente a ausência de discussão sobre as atividades desempenhadas pelos profissionais dos Setores com os seus chefes imediatos. A principal limitação refere-se, indiscutivelmente, aos problemas político-administrativos ocorridos na Refinaria que vieram a envolver as chefias de Setores. Tais problemas é que levaram à carência de experiência técnica e de capacitação gerencial.

Não é costume acertar-se metas a serem cumpridas com base na avaliação de desempenho dos profissionais. Não há, inclusive, qualquer discussão entre profissionais e chefia imediata sobre a avaliação de desempenho dos primeiros. As avaliações são feitas pelos gerentes sem que os profissionais tenham qualquer *feedback* com relação ao seus próprios desempenhos.

Como consequência óbvia do acima exposto, não há como existir um real levantamento e uma eficiente identificação de necessidades com base nas carências globais dos Setores. O máximo que se consegue são identificações de necessidades individuais imediatas que levam, muitas vezes, a treinamentos inadequados.



### 4.3 - OBJETIVOS DE TREINAMENTO

#### GRUPO 1 ( Chefes de Setor)

Nesta fase, são dados depoimentos sôbre : a quantidade, qualidade e tipos de treinamentos realizados; a realização dos cursos de acordo com as necessidades levantadas; o conhecimento do programa dos cursos de treinamento; e o conhecimento e uso do PDP.

O grupo coloca que a maioria absoluta dos cursos que os profissionais, a eles subordinados, participam, são de Especialização ou Atualização. Grande parte dos cursos são realizados junto ao CEN-SUD, havendo também algumas contratações externas. Percebe-se haver uma certa participação das chefias imediatas no treinamento dos subordinados, porém, bastante tímida. Chegam no máximo a comentar sobre a quantidade e os tipos genéricos de cursos, mas não tocam na qualidade dos cursos realizados por seus subordinados. É o que mostram os depoimentos abaixo :

*“ Os cursos normais de Formação, eu diria que a gente quase não faz, porque a maioria do pessoal da Petrobrás é um pessoal que já tem muito tempo de casa. Então, atualmente, com essa restrição de admissão de novas pessoas ... o pessoal mais novo que a gente deve ter aqui é de oitenta e alguma coisa ... de Formação Básica é difícil. Só quando o sujeito está se direcionando para uma nova área é que tu pedes alguma coisa a mais de Formação. Basicamente, é Atualização ou Especialização.”*

*“ No Setor, quase todos os cursos são de especialização. Então cursos assim : fornos, combustão, etc, já são bem direcionados. Fora isso, participação em Seminários e Encontros.”*

*“ Cursos do CEN-SUD são maioria. Tem também, muita coisa do IBP (Instituto Brasileiro de Petróleo) ou algumas contratações externas.”*

*“ Ao longo do ano você tem uma carteira de cursos através da qual se procura orientar os técnicos do setor a fazer aquilo que está lá e, no caso, o que vai de encontro ao plano de trabalho de cada um. Isso a gente tem uma oferta muito grande na empresa. Tem, também, uma oferta externa muito grande. É frequente o treinamento. O que ocorre, às vezes, é uma dificuldade de liberação do pessoal pra poder acompanhar a oferta.”*



*“ A gente tem feito seguido vários cursos. Tem alguns períodos que tem cursos mais na moda ... tem direcionamentos ... tem épocas de cursos de Qualidade. Apareceu por aqui, o pessoal fica ansioso pra fazer esses cursos. Tem um programa que, na medida do possível, a gente procura seguir. Isso aí tem muito com a disponibilidade, a oferta, do CEN-SUD. Às vezes tem a necessidade e não tem a oferta.”*

Embora as chefias imediatas tenham conhecimento prévio dos programas dos cursos a serem realizados, existe uma grande carga de incerteza com relação à qualidade dos mesmos, conforme atestam os depoimentos a seguir:

*“ Normalmente a gente tem o programa do curso. Você pode ter uma idéia, pelos tópicos abordados, se aquele curso vai ser mais ou menos adequado para determinado técnico fazer. O que não se sabe, realmente, é sobre a qualidade do instrutor e da profundidade dos tópicos que vão ser abordados. Isso acaba se verificando após. Muitas vezes, a grande diferença para um determinado curso é a entidade que está patrocinando, o corpo docente ... muitas vezes são especialistas em assuntos que se sabe que ... até não se dá tanta importância ao programa do curso... se sabe que o assunto abordado vai ser dado por um especialista no assunto, então já se vai um pouco mais tranquilo.”*

*“ Eu diria que, de todos os cursos, pelo menos os tópicos tu conhece. Agora, daí a dizer que tu conhece tudo que vai ser dado no curso, que tudo já foi avaliado, não. Muito difícil. Com raras exceções.”*

*“ Tu olha toda vez que vai liberar alguém pra fazer o curso. O mínimo que eu tenho que ter é : conhecer o título, conhecer a carga horária, conhecer o conteúdo dos tópicos a serem abordados. Ai eu decido: - Vai rolar.”*

Outro fator importante exposto pelo grupo, foi quanto à utilização dos Planos de Desenvolvimento de Profissionais (PDP). O PDP foi uma forma encontrada pela Companhia para facilitar a etapa de determinação dos objetivos de treinamento, oferecendo, então, uma gama de cursos para cada uma das áreas de atividades profissionais. O seu uso, por parte das chefias, como instrumento de orientação nos levantamentos de necessidades e preparação dos Planos de Desenvolvimento Individuais (PDI), é praticamente inexistente. Alguns chefes chegam a não ter o menor conhecimento do conteúdo e das orientações estratégicas contidas no PDP. Isso é mostrado pelos depoimentos a seguir :



*“ Tem aquele negócio, o PDP tá muito voltado pra carreira Y e eu não sei até que ponto é interessante pra Companhia. Eu não sei até que ponto eu tenho que chegar pro pessoal : - Olha, tu tens que fazer primeiro o curso de Prova Térmica, depois o de Trocadores de Calor, pra depois fazeres um curso de Forno.”*

*“ Na parte de formação de Especialistas a gente tem tentado seguir o PDP. O que acontece é que o PDP que eu recebi, o livro preto, ele tá muito genérico. Vamos dizer que, em algumas áreas especializadas que a gente chega a ver o que é sugerido, já está ultrapassado. Não atende ao que eu precisaria para a minha área especializada. Por outro lado, eu não sei se precisaria de Especialistas, na REFINARIA, em todas aquelas áreas.”*

*“ Um belo dia eu recebi um livro preto na minha mesa. Eu pensei que era coisa da Associação dos Engenheiros. Quando eu abri é que eu vi que era do SEREC.”*

*“ Não existe uma política para que isso seja seguido ... para que as chefias de Setor adotem isso para passar aos seus subordinados: - Olha, vocês tem tais e tais cursos básicos para fazer esse ano atendendo ao PDP ... Não; o que acontece é diferente. A gente identifica as necessidades conforme a carga de trabalho anual ou, nos próximos anos, que determinado Engenheiro vai ter, e procura captar os cursos, tanto da empresa, quanto de fora.”*

## **GRUPO 2 ( Técnicos com mais de 10 anos )**

O grupo faz uma análise bastante profunda sobre os tipos e qualidade dos treinamentos oferecidos. A experiência dos entrevistados é fundamental para observar-se, a partir dos depoimentos, ser bastante evidente o mal aproveitamento dos cursos realizados. Existem problemas gritantes quanto à identificação de necessidades, quanto à análise do programa dos cursos, quanto ao atendimento a pré-requisitos e quanto à qualidade dos instrutores. É o que atesta o exposto abaixo :

*“ Nesse tempo de empresa que eu tenho, já fiz mais de trinta ... quarenta ... mais ... em média de dois por ano ... não, mais que isso ... bem mais cursos. Alguns de uma manhã, outros de quatro dias, outros de duas semanas. Varia muito Tiveram cursos que eu considereei excelentes. Tinha que se valorizar muito, quando a coisa é boa, pra mais gente fazer. Ter formas de supervalorizar isso e de desmerecer os treinamentos ruins, aqueles que não compensaram as horas perdidas, o gasto com passagens, hotel e despesas com professores ... Então, tiveram, alguns cursos muito bons e outros muito ruins. Varia muito. De uma maneira geral, os casos de*



*Informática que eu cheguei a experimentar, foram todos ruins. A relação número de horas/ conhecimento é fraquíssima. Uma das causas disso é ... por exemplo ... estão botando curso de Inglês aqui na Refinaria. Junta uma turma e diz : - Agora vamos começar o curso de Inglês ... É impossível dar certo. Os conhecimentos iniciais de cada um são diferentes. Tem gente que não sabe dizer nada e outros tem uma base grande; querem fazer um aprimoramento mais adiantado. Isso impossibilita o aprendizado. Em termos de Informática, muitas vezes acontece isso. Vamos fazer um curso de Autocad, por exemplo, ... aí o cara começa : - Pega o disquete, enfia lá no drive ... Sabe, coisas básicas que pra uns é ridículo. Isso é um dos casos que me fazem achar, em Informática, que os cursos nunca atendem. Eu sempre acho que vão mostrar só o B - A - BÁ. Por mais que seja sofisticado o programa, os cursos não atendem.”*

*“ Vamos separar em quatro tipos de cursos :*

*1. Cursos que a gente recebe professor estrangeiro. Contrata professor americano ou canadense e traz pra cá pra dar o curso. Normalmente esses cursos são muito caros e, então, de maneira geral, são muito elaborados e são ótimos. Vale à pena fazer. A gente marca o curso : - Nós queremos fazer o curso de Processos ...Junta o pessoal da engenharia e traz o professor. O curso é ótimo. Fica até faltando tempo, porque o pessoal quer mais, mais e mais.*

*2.Os cursos dados pelo CEN-SUD. Existem os cursos bons e os cursos que estragam. O CEN-SUD se propõe a uma coisa e os órgãos operacionais estragam. Vamos tomar um exemplo : curso de “Desenvolvimento de Petróleo”. É feito um curso sobre isso, voltado para Engenheiro. Só que mandam Operador I, II, III e alguns Técnicos em Operação. Aí o CEN-SUD não pode dar o curso só pra Engenheiros, senão os outros não vão entender nada. É obrigado a abaixar o nível do curso e acaba ficando uma droga.*

*3.Os cursos ministrados por gente de Refinaria. Geralmente são mal preparados. O pessoal não tem condições de dar o curso. Não têm didática, não se dedicam, não preparam transparências adequadas. Quando o curso sai promovido por algum órgão operacional, a gente já sabe que é um desastre.*

*4.Quando o curso é de atividades gerais. Na informática, por exemplo, os cursos de Autocad. Você sabe que são cursos que vão deixar a desejar. É difícil os caras acharem um curso que encaixe com o tipo de pessoal para o qual estão dando. O professor não sabe qual a qualidade do aluno que vai encontrar e, o aluno, às vezes, sabe muito mais coisas do que o professor tá preparado.”*

*“ Tem treinamentos que são verdadeiros absurdos. Outro dia foram colocadas duas ou três vagas, para a REFINARIA X de um treinamento a ser dado numa manhã em outra Refinaria, sobre Aquecimento Elétrico. Era só ler um catálogo. Isso é um absurdo.”*

No que diz respeito à realização dos cursos de acordo com as necessidades levantadas, fica mais uma vez evidente que o levantamento de necessidades com base nas carências globais dos Setores é deficiente. O treinamento realizado pelo grupo é



baseado mais em “vontades” individuais do que em necessidades, conforme os depoimentos a seguir :

*“ Existem os treinamentos que o Engenheiro quer e os que o Engenheiro não quer. Por exemplo, treinamento que nós não queríamos é o treinamento em Qualidade Total. A gente já sabia que do jeito que estava dando-se esse treinamento, não ia dar fruto nenhum, como não deu. Por outro lado, queria-se treinamento, por exemplo, em uso do SGE (Sistema de Gerenciamento de Empreendimentos), um sistema de computação. Tem treinamentos que aparecem, ou seja, o CEN-SUD coloca, periodicamente, treinamentos à disposição, nos quais, preventivamente, nos inscrevemos. São treinamentos desde específicos até bastante genéricos. Esses treinamentos preventivos, nós encontramos resposta. O difícil é nos treinamentos do tipo Autocad, que a Petrobrás não dispõe de profissionais pra ensinar. Normalmente o treinamento sai muito deficitário.”*

*“ Com respeito a essa auto-gestão que tem havido no Setor ultimamente, eu tenho conseguido evitar os treinamentos que eu não quero. Eu não me inscrevo e não deixo que me inscrevam nesses cursos que todo mundo tem que fazer. Esse tipo de treinamento goela-abaxo eu tenho conseguido evitar. treinamentos contratados, ineficientes, são coisas que me indignam. É um desperdício. Não faço. O computador eu aprendo por conta própria. A coisa mais crítica de treinamento que se ouve falar é a seleção de um bom treinamento. É saber quem tá dando, falar com alguém que já fez ou investigar bem a validade daquilo.”*

Existe um conhecimento prévio dos programas dos cursos, embora o nível de incerteza com relação à qualidade seja grande. O fato é que, afóra algumas iniciativas individuais por parte de alguns profissionais, nada é feito para aumentar-se o grau de conhecimento prévio com respeito aos cursos a serem realizados, como atestam os depoimentos abaixo :

*“ Quando vou fazer um curso, tenho conhecimento do programa. Eu tento administrar bem as horas que eu vou gastar. Eu não só olho o programa, como procuro ver quem é o cara que vai dar e, quando são vários professores, quantas horas cada um vai dar e qual é o assunto de cada pra ver se vale à pena. Tem um curso pra passar duas semanas no Rio que eu analisei bem e vi que 50 % valia à pena e 50 % não. Não dava pra fazer só a metade. Ou fazia todo, ou não. Pelos 50 % eu estou indo. Eu procuro conhecer a fundo o programa, os métodos, quem vai dar.”*

*“ Eu diria que, de maneira geral, isso é até informado pra nós. O programa, o assunto, quem vai dar, quantas horas são, como é que é. Isso aí é bem informado.”*



*O camarada não sabe a qualidade do que vai encontrar pela frente. O que vai encontrar pela frente ele sabe.”*

*“ A participação da chefia numa análise profunda dos conteúdos do curso é pequena. Eu diria que não tem. É mais individual mesmo. O indivíduo avalia e tal. Ele mesmo encaminha.”*

Outro fato relativo ao grupo é a não utilização adequada do PDP, conforme os depoimentos a seguir:

*“ Já vi, já ouvi falar e já folheeí, mas não é uma Bíblia.”*

*“ Nós não usamos, nós conhecemos. Quando chega na hora de fazer um plano pro ano a gente dá uma olhada. O PDP tem uma coisa que as chefias ridicularizam ... no Modelo Conceitual de Desenvolvimento, na parte de Transferência de Conhecimentos, no finalzinho da vida útil do sujeito ... se tu falar com qualquer chefe na Refinaria, ele vai rir. Eles acham a maior palhaçada. Uma coisa utópica.”*

### **GRUPO 3 ( Técnicos com menos de 10 anos )**

Os depoimentos do grupo estão centrados na quantidade de cursos realizados, nada falando sobre a qualidade e o tipo. A falta de comentários maiores sobre o assunto vem reforçar a impressão de um certo desconhecimento em relação às atividades globais dos Setores e da própria Refinaria como um todo. Em alguns depoimentos, percebe-se um certo estágio de abandono, por parte das chefias imediatas, a que alguns profissionais sentem estarem passando. É o que mostram os depoimentos a seguir :

*“ Em relação a cursos da Petrobrás, eu fiz alguns que me interessaram. Tenho participado bastante em Congressos. Tenho, também, apresentado trabalhos. Eu acho que, no meu caso, os Congressos, os Encontros, têm sido mais proveitosos que os cursos. Ver trabalhos novos, assim, esse tipo de coisa.”*

*“ Aqui na REFINARIA X não. Onde antes eu estava lotado, tinha uma carga de treinamento bem maior. Eu acho que deve-se, em parte, ao fato de ter uma chefia que não tem tempo e, no Setor, não tem ninguém encarregado disso. Pelo que vejo, não sou só eu, o Setor inteiro tá nessa carência de treinamento. Algum Seminário ou outro eu já participei, mas, assim, treinamento ... até um plano de treinamento não tem. Inclusive, o ano que vem certamente não vai ter, porque, dentro da filosofia*



*da Refinaria de fazer um Plano de Treinamento de véspera, para o ano que vem ... se não tiver esse planejamento o cara não vai mais fazer curso. Como não teve até agora, não sei como é que vai ficar. Eu, aqui, em termos de treinamento, não vejo nada."*

*" Eu não vejo na minha área falta de treinamento. Eu acho que existe uma certa desorganização no planejamento do treinamento, mas eu não me queixo da falta de treinamento. Quem fez cursos não tem tido problema nenhum ... mas, um plano mais adequado acho que não tem."*

*" Eu tenho feito cursos do CEN-SUD, tenho ido a Congressos e, a maioria, faço aqui na Universidade, ligados ao meu mestrado. Eventualmente tem um curso aqui, mas a maioria é no Rio."*

*" Os cursos que eu fazia na outra Refinaria e na área comercial, eram os cursos do CEN-SUD e, eventualmente, alguma empresa externa especializada num assunto. Praticamente esses dois."*

Fica evidenciado, também junto a este grupo, a ausência de vinculação efetiva entre as necessidades globais dos Setores e a realização de cursos. A maioria é feita em cima de necessidades individuais imediatas auto-identificadas, conforme atestam os depoimentos abaixo :

*" Eu vou nos cursos que eu julgo importantes. Não aconteceu : - Oh! tem que ir e pronto ... Uma vez que aconteceu, eu vi que não valia à pena ir. Eu consegui e convenci à chefia que não era uma boa e não fui. Então, eu tenho feito cursos bons, que tem atendido às minhas necessidades."*

*" Quando eu fazia cursos na outra Refinaria, era dentro de um Plano de Cursos, dentro do assunto que tu tava trabalhando. Precisava a capacitação naquilo ali, então procurava aqueles cursos que fossem atender aqueles requisistos. Mas já aconteceu de fazer ali algum curso que não tava planejado. Surgiu a oportunidade, um curso que, a princípio, parecia que atendia às exigências, às necessidades, então se fez. Mas, basicamente, era dentro de um planejamento."*

*" No meu caso já surgiram algumas coisas de ocasião. Apareceu um folheto de tal curso ... se aprovado eu vou. Mas não teve planejamento ; - Oh ! Ano que vem tu vais fazer tal e tal curso dentro da coisa que tu trabalhas ... Isso aí não existe."*

Neste grupo são dados depoimento sobre ter-se conhecimento prévio acerca dos programas dos cursos, mas também, sem que se busque um aprofundamento



maior sobre o assunto. A ignorância em relação à utilização do PDP é quase completa. Quando não há o desconhecimento com respeito ao Plano, há o descrédito. É o que está exposto a seguir :

*“ Geralmente eu conheço. Vem um catálogo, um prospecto ou alguma coisa assim. Geralmente vem; pelo menos eu tenho a sorte de toda a vez que vou fazer um curso, vem o material.”*

*“ Agora tem esse plano aí do SEREC ...aí do Departamento ... como é o nome ? Eu não sei ... aí vem um plano, né ? Só que vem um plano que é pra 4 anos ... Formação de Especialistas com 1500 horas de duração ... Tu nem sabe se vai fazer tudo e muita coisa tu já fez. É uma coisa que, se tu tiver necessidade, é só tu olhar na folhinha alguns cursos e se interessar vai ... Mas, não é uma coisa muito firme.”*

*“ O livro preto, aquele ? Não sei. Esse é o plano de Formação de Especialistas, né ? Tem o nome de cada um, planejado lá pelo SEREC ? Todos os cursos que eu, praticamente, vou fazer em todo o ano.”*

*“ Eu acho que tem vários cursos aí que interessam. Agora, eu não acredito que aquele planejamento vá acontecer. Nada a longo prazo, aqui, a gente acredita.”*

#### **GRUPO 4 ( Profissionais de Recursos Humanos )**

Este grupo, composto por treinadores e profissionais de RH chama a atenção para certa falta de comprometimento das chefias de Setores para com o treinamento de seus subordinados. É bastante clara, aí, a comunicação deficiente entre as partes interessadas no Treinamento, conforme o abaixo exposto :

*“ Normalmente, a gente não sabe, individualmente, o que o cara tá necessitando. A não ser que conheça bem a pessoa, que tenha maior contato com ele, mas, se o cara é um cara que a gente não conhece bem, tá muito afastado, não vai saber o que o cara tá precisando.”*

*“ É aquela história ... tinha gente num curso que não estava preparada. Eu perguntei : - Qual é a solução ? ... Me responderam : - Coloca pré-requisito ... Colocamos pré-requisitos : - Ah ! Esse pré-requisito não é claro ... Eu perguntei : - Qual é o requisito claro ? ... A resposta : - Ah ! Que a pessoa tenha feito o básico ... Eu não posso colocar assim. Tem gente que não precisa fazer o básico, o seu grau de conhecimento tá muito acima. o que é preciso é que o chefe saiba se aquele empregado precisa ou não daquele curso. E aí a gente pega o telefone, liga pro*



*chefe ... fazemos isso algumas vezes, não fazemos sempre ... aí o chefe diz : - Mas eu quero ... Aí você fica naquela, né ? ... êle quer ... que que eu vou fazer ?”*

*“ Nós ficamos três dias no DEPIN discutindo toda a sorte de programas em relação à carreira e conhecendo todo mundo. Então a gente tem uma facilidade muito grande de trânsito. O problema não é de isolamento nosso; o problema é que é uma Companhia grande com características diversas, com dificuldades do chefe ter tempo pra sentar e conversar. O chefe saber o que existe na Companhia, ou fora dela, para oferecer para aquele empregado. Saber o que aquele empregado precisa. É o gerente saber que a responsabilidade de treinamento lá dentro é dele. Às vezes o gerente delega e não quer nem saber disso : - Isso é um problema da empresa.”*

Pelo depoimento dado por um componente do grupo, fica evidente o descontrole existente por parte dos próprios geradores do PDP com relação à sua correta utilização e, mesmo ao nível da tomada de conhecimento de sua existência entre os profissionais da Companhia :

Sobre o conhecimento e utilização do PDP é dito o seguinte :

*“ Existem os tais PDP's : é o PDP da área de Processamento de Petróleo e Gás; tem, também o de Equipamentos ... e assim vai. Cada Engenheiro da Petrobrás recebeu um. A gente mandou individualmente. Isso também foi pros chefes de Divisão, Setor e Superintendentes ... toda a estrutura organizacional recebeu esse plano. É muito bom, mas a gente tá vendo que não tá sendo ainda muito bem utilizado. No final, isso seria uma orientação, uma relação feita por um comitê interdepartamental, atualizada, que pode ser utilizada como base para um levantamento de necessidades. A gente não sabe se está sendo utilizada de uma forma correta.”*

Todo e qualquer comentário acerca da qualidade dos cursos , tanto internos à empresa quanto contratados externamente, são feitos por profissionais antigos na empresa (**GRUPO 2**), com grande carga de vivência na Companhia. Tanto os profissionais mais novos (**GRUPO 3**) quanto os Chefes de Setor (**GRUPO 1**), limitam-se a dar depoimentos relativos à quantidade de cursos realizados e, no máximo, quanto aos tipos de cursos. Tal fato vem demonstrar a ausência de discussão entre as partes, com respeito ao treinamento a ser feito pelos profissionais dos Setores. O conhecimento em relação à qualidade dos cursos é baseado na experiência. Não é uma qualidade elaborada, é uma qualidade histórica.



Na grande maioria, são feitos cursos por oportunidade, por parte dos profissionais. A falta de um levantamento adequado de necessidades com base nas carências globais dos Setores leva a um descontrole com relação ao aproveitamento ideal do treinamento. Os cursos deixam de ser baseados em necessidades e são feitos calcados em vontades individuais.

Parece não existir muita iniciativa gerencial em procurar ver se o treinamento a que os profissionais irão se submeter estão adequados às necessidades globais dos Setores, ou mesmo às necessidades individuais de realização de atividades. As atitudes limitam-se a tomar conhecimento do programa do curso.

O Plano de Desenvolvimento de Profissionais (PDP), base da estratégia de treinamento e desenvolvimento dos profissionais da Companhia e portador de orientações estratégicas oriundas da Gerencia Superior, é um ilustre desconhecido no âmbito da Refinaria. Pelo que se pode constatar, não só os gerentes e os profissionais em geral não dão importância aos PDP's, como também os próprios geradores dos documentos não tem tomado atitudes corretas no sentido de divulgação e orientação quanto à utilização dos mesmos.

#### **4.4 - AVALIAÇÃO NO TREINAMENTO**

Nesta fase, são dados depoimentos sobre as avaliações que são feitas durante o treinamento, tanto a Avaliação de Reações como a Avaliação de Aprendizado.

##### **GRUPO 2 ( Técnicos com mais de 10 anos )**

As avaliações de reações ao treinamento são feitas regularmente por todos os participantes dos cursos. São respondidos questionários sobre aspectos relacionados diretamente à qualidade dos cursos em si e sobre como os cursos estão impactando os treinandos. Tais questionários são passados ao final dos eventos e entregues aos responsáveis pelo treinamento. Fica claro, entretanto, não haver qualquer relatório, acerca das impressões colhidas, para os treinandos. Os aspectos positivos ou negativos dos cursos não são sequer discutidos pelas partes interessadas. É o que mostram os depoimentos abaixo :



*“ Eu avalio e digo, vamos supor, que foi uma porcaria e tal. Daqui a duas semanas, eu olho e vejo que tem uma turma nova pra fazer. ”*

*“Eu tive uma experiência ministrando curso. Eu dei o curso e eles responderam à avaliação; só que encaminharam ao SEDEN e eu não recebi feedback algum. Não sei se gostaram ou não. ”*

*“ Só uma vez eu vi uma turma inteira queimar um curso na frente do professor. Mas, normalmente, a gente nunca vê o resultado dessa avaliação. ”*

As avaliações de aprendizado não são vistas como procedimentos importantes pelo grupo. Os profissionais mais antigos chegam a afirmar que não há lugar para avaliações desse tipo nos cursos que participam, conforme o exposto a seguir :

*“ Esses cursos que a gente faz não são cursos de Formação, são cursos em que tu vais aprender o pulo-do-gato. Algumas coisas novas que venham a melhorar e completar o teu trabalho. Novidade tu não tens. O que tu tens são alguns incrementos de qualidade. Então, o que é que tu vais avaliar ? ... Os cursos de Formação, de uma maneira geral, traçam detalhes da Tecnologia de Processo. Em alguns cursos que antigamente, vamos dizer a uns dez anos atrás, traziam novidades, talvez valesse. Hoje, de maneira geral, tu não aprende novidade, assim, em termos de conhecimento. Aprende a técnica. Aplica a técnica ou não aplica a técnica. ”*

*“ Não é uma das coisas mais importantes, mas não vejo problema nenhum em avaliar os conhecimentos. Eu só acho importante, nessa parte de avaliação, que a importância dela é para aquela pessoa que dá valor à informação que está ali. Todas as informações são realmente valiosas se a pessoa tirar proveito daquilo. ”*

*“ Quando é curso de Engenheiro pra Engenheiro, de colega pra colega, é diferente. Não existe esse negócio. Quando termina o dia, o aluno sendo experiente, muitas vezes até o professor que tinha uma determinada coisa pra ensinar, vai acabar aprendendo, também, com o aluno. ”*

### **GRUPO 3 ( Técnicos com menos de 10 anos )**

Da mesma forma como os profissionais mais antigos, os mais novos respondem aos questionários de avaliações de reações aos cursos mas não veem



utilidade prática nos mesmos, pois não tem a menor idéia do que é feito com eles, conforme o exposto a seguir :

*“ Eu avalio no próprio curso. Aqui, retorna pro SEDEN e não é dado retorno nenhum com relação a essa avaliação. Eu sempre procuro avaliar.”*

No que diz respeito às avaliações de aprendizado, percebe-se, entre os componentes do grupo, uma postura mais submissa em relação ao procedimento em si. Alguns concordam com a aplicação mas procurando justificar os maus resultados obtidos, como pode ser visto no depoimento abaixo :

*“ Quando se faz uma avaliação, tu descobres coisas ou assuntos, ou até tópicos do curso, que não estão bem claros. Eu não vejo a avaliação como uma maneira de fiscalizar se o aluno cumpriu bem o curso. É uma maneira de ver o aproveitamento dêle, até porque o aproveitamento 100 % não existe. A avaliação é até uma maneira de verificar o que o aluno não conseguiu absorver, assim como, pro próprio curso, é um feedback. Se tu tens uma avaliação numa turma e o índice de absorção dos alunos foi baixo, indica que alguma coisa foi mal na parte de transmissão do curso. Eu vejo a avaliação boa para os dois lados.”*

Outros depoimentos mostram a discordância de uma avaliação de aprendizado mas, ao mesmo tempo, encarando-a como inevitável, procuram sugerir formas mais brandas de aplicação. O medo de provas e notas é evidente, conforme o abaixo exposto :

*“ Eu acho que numa situação de curso que tu vais passar uma semana fora de casa, cada pessoa vai reagir de uma maneira. Vai achar : - Ah ! Vai ter avaliação, vou ter que estudar ... Muitas vezes, numa situação dessas, de treinamento, o cara pode deixar pra estudar, pra fazer exercícios, depois que voltar. Eu acho que pode ser feita a avaliação, mas tem que ser planejada de uma forma mais pra exercitar : exercícios, se reunir em grupo, fazer um trabalho ... Agora, todo mundo fazer uma prova, ter nota e tal ... eu não sei se isso resolve alguma coisa. Acho que, num curso desses de uma semana, não acho que tenha grande vantagem.”*

*“ O importante, eu acho, é que a pessoa quando volta ao órgão, ter uma avaliação dentro do próprio setor. Expor o que aprendeu. Acho que aí, também, ajudaria.”*



#### **GRUPO 4 ( Profissionais de Recursos Humanos )**

O depoimento acerca da avaliação de reações do curso dado por um profissional de RH é taxativo : É a melhor forma atual de avaliação da validade, ou não dos treinamentos ministrados na Companhia.

*“ A gente não sabe se um curso supriu as necessidades. A única forma que a gente tem uma informação disso é na avaliação que o treinando faz do curso. É a Avaliação de Reações, a gente sabe se ele achou bom ou não o curso ... mais nada.”*

Com respeito à avaliação de aprendizado, o grupo expõe claramente os motivos que levaram, e ainda levam, a tanta polêmica em relação ao assunto. Demonstra, também, toda a insegurança existente, acerca dos procedimentos, que tem conduzido à abolição da avaliação de aprendizado nos cursos desenvolvidos atualmente na Companhia. É o que mostram os depoimentos expostos abaixo :

*“ Quando o curso é mais informativo, a gente não faz uma avaliação de nota. Quando tem algum conhecimento envolvido, a gente faz trabalhos.”*

*“ Os cursos de Atualização começaram em 1976. Até 76 a gente não fazia isso, só fazia Formação. No começo a gente tentava implantar um método de avaliação, ou prova ou trabalho. Mas a gente sente uma resistência danada dos profissionais reclamando. Cria um clima até de não querer fazer o curso. Às vezes, quando era para fazer trabalho, o cara preferia até não receber o certificado pra não entregar o trabalho. Chegava de volta, não tinha tempo, se envolvia no trabalho do dia-a-dia, não mandavam de volta. Quando rodava prova, ficava todo mundo preocupado : - Isso cai na prova ? E aquilo ? ...O cara tem que vir preocupado em aprender, não se vai fazer prova ou não ... Acabou, com o tempo, a gente não tem feito mais provas em cursos de especialização. Não tem feito nem avaliação. É só mesmo um feed-back ; - Olha, como é que tá o curso ?”*

*“ Nos cursos de Formação, a gente já sentia que a prova era algo necessário, mas que atrapalhava o aprendizado. Isso é porque a pessoa tá preocupada em aprender pra prova, e não em, realmente, aprender. E aí a gente tentava contornar de diversas maneiras, minimizando a importância da prova, minimizando a importância da nota que o cara tiraria e colocando que o objetivo é aprender. Só que isso ele não conseguia ver. Era uma briga danada e aquilo atrapalhava o aprendizado. Então, isso vai contra qualquer principio de ensino.”*

*“ Os nossos cursos de Formação eram cursos longos, que duravam um ano, e eram muitas disciplinas. Então, a regra era passar. O cara tinha que passar por*



*matérias, tinha que passar por média global no período. E se o cara não alcançasse isso, o cara tava eliminado ... rua ! Cada um com duas provas. Era dada chance de duas avaliações : prova ou trabalho. Era usado, e ainda é, como um meio eliminatório ... Dá retorno ao treinando : - Olha aqui, você não foi bem aqui ! ... Mas, no final, é para dar um retorno à empresa ... Hoje em dia, raramente o cara é eliminado ... Esses cursos novos são feitos em módulos. Por exemplo : a área de Controle de Processo, que é uma área emergente... Nós estamos modernizando nossas refinarias, colocando controles avançados. Nós temos que preparar as pessoas nessas áreas. Então, são cursos mais longos, demoram, às vezes, dois meses. A gente divide em módulos e tem que ter avaliação. Nesse interim é próprio um trabalho, que o cara faz durante o curso. Recebe o trabalho de volta pra ver o que tá certo ou não tá. Nesses casos, a gente tem ainda adotado um programa de avaliação ... mas, não prova . Prova nunca mais, porque prova é trauma. ”*

Fica claro que, embora sejam realizadas avaliações de reações aos cursos ministrados, as mesmas não são feitas corretamente. A prova disso está na indiferença que tais avaliações despertam junto aos treinandos e no fato de não serem melhor exploradas pelos responsáveis pelo treinamento.

As avaliações de aprendizado tem um histórico bastante pesado junto aos profissionais da Companhia. Foram utilizadas durante bastante tempo como mecanismos eliminatórios, isto é, treinandos que obtivessem notas baixas nas avaliações de aprendizado corriam o risco de serem demitidos da Companhia. Como resultado disso temos que : os profissionais mais antigos (**GRUPO 1**), com maior experiência, que se sentem mais seguros dentro da empresa, transmitem indiferença com relação a tais procedimentos, embora não vejam qualquer necessidade de sua existência; os mais novos (**GRUPO 3**), por sua vez, demonstram bastante desconfiança; e os responsáveis pelo treinamento grande insegurança no que diz respeito a avaliar aprendizado.

#### **4.5 - AVALIAÇÃO APÓS TREINAMENTO**

Nesta fase, são dados depoimentos sôbre se, ao retornar ao cargo, existe ou não alguma discussão com respeito ao curso realizado pelo treinando. São expostos, também, depoimentos sobre a existência, ou não, de um levantamento de ganhos obtidos com o curso e se é dado retorno à área de Recursos Humanos sobre tais ganhos.



## **GRUPO 1 ( Chefes de Setor )**

É deficiente a iniciativa, por parte das chefias imediatas, no sentido de discutir com o treinando que retorna ao cargo sobre assuntos relativos ao treinamento em si. O que existe são algumas iniciativas isoladas de palestras, para o grupo todo, resumindo os tópicos do curso. Para os gerentes, a avaliação do curso restringe-se à avaliação de reações e é de competência e interesse exclusivos da área de Recursos Humanos. Isso é mostrado nos depoimentos a seguir :

*“ O que se tem feito é conversa informal, isto é, perguntar : - Foi bom ? Não foi bom ? ... A nível pessoal. Fora isso a única avaliação que eu sei que se faz é esse formulário que o SEDEN fornece e que vai pro próprio SEDEN. Aqui não se tem a menor idéia.”*

*“ Eu acho que tem um problema sério. É que vira e mexe tu tá gastando dinheiro em treinamento e o retorno é zero. Um outro problema sério de treinamento é que não existe uma metodologia prática de ver quanto de dinheiro que eu gastei em treinamento e se teve retorno para a corporação. Não adianta eu começar a treinar o pessoal em marcenaria se isso aí não é minha atividade fim. Isso pode agregar valor pro camarada que queira fazer marcenaria, pra ele futuramente, mas não pra Companhia. Então, isso aí é sério, e a Companhia não me parece que tenha alguma metodologia que venha avaliar o que deu de retorno efetivo aquele treinamento. O que a gente tem é uma folhinha, no final, que o participante fornece e, provavelmenete, indica para o nosso Setor de Treinamento: - Oh ! Foi bom ... O que a gente está tentando fazer dentro da Divisão e do Setor, especificamente, é cada vez que o camarada participa de um curso, faz uma palestrinha ou um relatoriozinho. No mínimo uma coisa eu tenho certeza que vai acontecer, o cara vai dizer se o curso prestou ou não prestou. Aquele curso, pelo menos eu não vou gastar dinheiro de novo. Isso aí é o mínimo. Isso é um procedimento novo que a gente tá adotando. É um procedimento que o chefe da Divisão pediu pra que seja feito e eu acho que está completamente certo.”*

*“ Atualmente, o pessoal tem vindo dizer que tal curso eles acham que não vale à pena porque ou tá ultrapassado demais, ou porque não vai ser aplicado.”*

Embora as chefias imediatas muitas vezes observem mudanças positivas no desempenho individual, não demonstram segurança ou melhor dizendo, não sabem explorar tal fato como ganhos reais obtidos através do treinamento. Não tem o costume de acrescentar a tais observações, discussões com os profissionais recém



treinados e, com isso, avaliar o quanto se obteve de ganho qualitativo à partir do treinamento realizado. É o que mostram os depoimentos a seguir :

*“ Eu não posso dizer que seja uma prache. A maneira como a gente consegue avaliar que determinado curso serviu, atendeu tanto pra atividade de algum técnico e, como consequência, para o Setor é que, geralmente, as dificuldades em determinada atividade que alguém fazia, diminuíram um pouco. O Setor tem atividades muito específicas para cada técnico. Um determinado técnico está fazendo programação, um software, por exemplo, e o camarada sabia alguma coisa de literatura e começou a programar aquilo ali. Ai, ele encontrou dificuldade e foi fazer determinado curso. Ele voltou um pouco mais capacitado para aquilo ali. O nível de dificuldade diminui, ele começa a trabalhar um pouquinho mais, fica mais quieto no canto dele. Isso é uma espécie de avaliação que aquilo serviu pra ele e para o trabalho.”*

*“ Nem sempre isso é possível, porque vira e mexe tu fazes determinados cursos que tu não aplica imediatamente. Nisso aí não existe uma correlação direta entre curso e desempenho, porque é aquele negócio, nós não somos uma firma de produção seriada em que o camarada é um torneiro e tá fazendo determinada peça. Vai fazer um treinamento e tinha uma taxa de erro de um pra um milhão e, agora, passou pra um pra dez milhões. Nós não temos essa correlação direta. Aqui no Setor se faz projetos, não é linha de produção, de forma que é bastante difícil quantificar. O que existem são determinados elementos que tu começa a qualificar em determinadas áreas. Eu tenho uma atividade que tenho que fazer Análise de Risco. Eu pego, então, uma, duas ou três pessoas e vou qualificar nessas áreas, eles vão fazer esse tipo de atividade. Então, é alguma coisa indireta. O que eu estou conseguindo é proporcionar, ou dar meios, pra que eles façam aquela atividade mais facilmente. É uma forma de avaliação.”*

*“ Fica difícil. Você às vezes faz um curso, quer aplicar e não tem a chance de aplicar, porque aí você tem outras atividades.”*

Não existe retorno das chefias imediatas, para a área de Recursos Humanos, sobre a importância do curso para o Setor ou sobre ganhos obtidos através do treinamento. Isto acontece pelo simples fato de que os gerentes, como já foi visto, não costumam e não sabem avaliar o comportamento de seus profissionais no cargo. A noção de avaliação de treinamento está restrita à avaliação de reações que é feita ao final de cada curso, conforme atestam os depoimentos abaixo :

*“ Os cursos que foram agendados e organizados pelo órgão local de treinamento, recebem aquela avaliação padrão. Algum comentário ou coisa assim não é usual, embora eu, pessoalmente, já tenha feito algum, porque a gente tem um funcionário de contato na nossa área que fica no órgão de treinamento, facilitando os contatos. Então, eventualmente, se comenta sobre algum curso, mas não é nada*



*padronizado. Os cursos que são completamente fora tanto do que o CEN-SUD oferece quanto do que oferece o órgão de treinamento local, esses cursos, absolutamente o órgão de treinamento não tem retorno.”*

*“ Inicialmente, quando são distribuídas as informações básicas de locais, período, hotel, essas coisas assim, ao fim, existe aquela folha padrão de avaliação dos professores, material didático, aquelas coisas. Só que, se alguém não entrega, eu não me lembro de alguém me ligar cobrando : - Olha, fulano não entregou isso aqui ... Às vezes em uma conversa : - Olha, eu gostaria de pedir que o pessoal que fizesse cursos nos enviasse essa coisa ... Esse ciclo só se fecha por alguns raros, não é algo comum.”*

*“ Eu fiz aqui alguns cursos. Um curso eu entreguei, o outro eu não entreguei. Eu não entreguei e não houve a cobrança dessa avaliação final. A gente sente que não tem controle. Como vai dar essa informação se nem você tem o retorno ? Já ocorreu um curso aqui que no final todo mundo se reuniu e foi perguntando : - O que é que vocês acharam ? ... Mas foi um curso, somente. Ao final, inclusive, foi dito a todo mundo : - Olha, o resultado do curso foi esse ... Todos os pontos prós e contras do curso . Tem-se uma base para o próximo curso, se valia, ou não, à pena fazer. Mas esses controles ficam mais a nível pessoal, não existe o procedimento. Se existe é executado por algumas pessoas. Não tem cobrança em cima do procedimento.”*

*“ Não, a gente não. Eles têm o formulário próprio deles. Eu diria que, a princípio, eles tem essa informação. Quem não teria a informação, se não tivesse por meios informais, é o Chefe de Setor.”*

*“ Não, a menos que a pessoa venha aqui e diga que o curso foi uma porcaria. Ai, a gente faz um contato informal com a área de treinamento e pede pra não repetir mais.”*

*“ A gente não procura o SEDEN e, por sua vez, o SEDEN também nunca nos perguntou sobre isso. Também não sei, se perguntasse, se eu teria condições de dar uma resposta pra eles.”*

## **GRUPO 2 (Técnicos com mais de 10 anos )**

É comum surgirem discussões ou reclamações acerca de treinamentos realizados entre profissionais mais antigos. Mesmo porque, por fazermos parte de um grupo com maior grau de especialização, tais discussões fazem parte do dia-a-dia do trabalho de tais profissionais. Embora existam discussões e sejam reconhecidos



ganhos obtidos com o treinamento, levados, inclusive, à chefia imediata, tal *feedback* não é utilizado para avaliar-se a importância do treinamento. Quem tem que avaliar é o gerente e o gerente não tem o costume de avaliar o comportamento no cargo. Isso é o que mostram os depoimentos abaixo :

*“ Depende muito se o conteúdo do curso é bom ou ruim pra ver a importância da conversa. Mas sempre se conversa. Quando é ruim eu digo : - Olha, é uma porcaria e eu sugiro que ninguém mais do setor vá ... Falo para o chefe e para os outros : - Olha, não valeu à pena ... Às vezes não adianta o comentário. E quando é bom, eu faço o comentário. Já houve casos de bons cursos que eu fiz que, numa reunião de Setor, eu falava : - O curso foi sobre isso, mas o cara ensinou um troço legal que é assim ... Quer dizer, com isso a gente explicava pros outros aqueles macetes que aprendeu no curso. Isso já foi feito e eu acho extremamente positivo, só que não é uma rotina total. Só se fez isso durante uns três meses, agora murchou.”*

*“ Depende do curso. tem cursos que se faz, por exemplo, são relevantes. Tem que fazer até uma apresentação pro Superintendente de como é que foi o curso. Você faz um resumo do que aprendeu no curso, passa o resumo pro pessoal e, o que tem se visto é que aquele resumo entra num ouvido e sai no outro, ou seja, se tu falares, daqui a dois meses, com o Superintendente ou com o chefe da Divisão ou Setor sobre aquela palestra que tu deste, ninguém guardou nada. Outra coisa é sobre a própria avaliação do curso, isto é, quando os cursos são bons a gente passa o recado pro chefe. Agora, se vai continuar ou acabar o curso, não há retorno. Então, se passa a informação pro chefe, se o curso é realmente muito bom, vale à pena ... Mas, via de regra, tu não vês muitos comentários sobre os cursos.”*

Algumas vezes é dado um retorno à área de Recursos Humanos com relação ao treinamento realizado, mas parece haver certa dificuldade, também, por parte dos últimos em modificar um programa de curso, ou mesmo, avaliar melhor quanto à oportunidade de aplicação do treinamento, conforme atesta o depoimento abaixo.

*“ Pro CEN-SUD eu nunca vi, mas aqui o pessoal vai saber com o chefe se o curso foi bom ou mal. Mas, quando o curso é imposto, tipo o 5S, não adianta. Na realidade, quando tu vais fazer o curso, tu vais aprender uma técnica nova. São os cursos técnicos. Vamos dar o exemplo da Qualidade Total. Aprender uma técnica. Então, a primeira turma fez e deu feed-back para o RH e para os outros que não fizeram : - Olha, não vale à pena fazer ... O pessoal, então : Ah ! Não vamos fazer ! Vamos aguardar até que se estructure o curso ... Fizeram a segunda turma. A segunda turma disse : - Olha, não vale mesmo à pena fazer ... Quer dizer, a coisa já estava sacramentada, o curso não valia à pena, mas, assim mesmo, fizeram quinhentas pessoas fazerem o curso.”*



### **GRUPO 3 ( Técnicos com menos de 10 anos )**

Os depoimentos dados por membros do grupo vem demonstrar a ausência de iniciativa das chefias imediatas em procurar discutir e avaliar o treinamento com base no comportamento no cargo. É o que mostra o abaixo exposto :

*“ Sobre um seminário recente que eu participei, eu conversei. Até porque, foi um Seminário meio indireto sobre a nossa atividade. Mas, não foi dentro da intensidade que poderia ser. ”*

*“ Há dois anos atrás, com o outro chefe, quando a gente voltava do curso, aí apresentava pro setor inteiro o curso, o conteúdo e tal ... mas, depois disso acabou. ”*

Cabe aqui acrescentar-se um depoimento que surgiu no grupo que revela aspectos importantes quanto ao nível de aproveitamento do treinamento na Companhia.

*“ Alguns cursos acrescentaram. Mas te digo que, muitos cursos que eu fiz, eu me arrependo de ter feito. Não valeram à pena. Às vezes tu fazes o curso, vem pro órgão e não trabalha mais naquele assunto. Então, aquilo ali fica como se fosse uma gaveta, tu acumulas muita cultura inútil. Uma coisa que eu coloco, inclusive pra mim, é que a gente nota que nós, Engenheiros, temos muita coisa, muita cultura inútil, que não precisaria. Muita técnica, muito assunto técnico em várias áreas ... é bom o cara saber tudo ... mas, às vezes, se injeta muitos assuntos de várias áreas. ”*

### **GRUPO 4 ( Recursos Humanos )**

Os problemas e dificuldades relativos a um retorno que deve ser dado à área de Recursos Humanos em relação aos ganhos obtidos com o treinamento no dia-a-dia da Companhia, não se restringem ao nível operacional. Os profissionais de RH, embora sintam enormemente a necessidade de terem um *feedback* contante no que diz respeito aos cursos que geram, não sabem como buscar tais informações. É o que mostram os depoimentos a seguir :

*“ É importante dar o feedback pra gente : - Olha, isso que vocês tão fazendo tá uma porcaria. O cara veio aqui e não serviu pra nada ... Ou, então : - Esse curso, especificamente, foi bom. O cara deu um salto ... Essa informação seria importante. Isso a gente só tem por contato individual com as pessoas, mas não faz parte do sistema. ”*



*“Não adianta nada fazer treinamento sem saber se os nossos resultados estão sendo adequados. A não ser nos cursos de Formação, que durante anos se fazia uma avaliação posterior. Agora se deu uma parada. Mas existem relatórios aí que se ia aos órgãos operacionais e fazia uma avaliação daqueles caras, procurava-se saber que resultados foram alcançados e, aí, se tinha esse feedback. Nos cursos tradicionais é que todo mundo acha que é importante. Nesses cursos menores, realmente, a gente não tem. E é uma coisa que a gente sempre tem procurado.”*

*“ Há uns três ou quatro anos, quando foi criado o SEREC, foi criado em 89, foram gerados programas de trabalho dentro do SEREC. Dentre esses programas, dentro da área de Desenvolvimento de Recursos Humanos, de Treinamento, foi criado um Programa de Avaliação do Treinamento. Um programa que, dentro do CEN-SUD, foi entregue a um coordenador. A gente resolveu atacar isso. Chegamos à conclusão que não entendíamos do assunto. Contratamos um consultor. Veio um brasileiro que estava até escrevendo no jornal uns artigos sobre o assunto. Esse cara era da OIT ( Organização Internacional do Trabalho) e enfocava essas coisas, o tipo de vivência dêle lá fora : como é que as empresas no mundo aplicavam treinamento; que é que tinham de retorno; como é que elas verificavam se o treinamento estava adequado ou não. Nós contratamos o cara. Ai ele fez um trabalho, pra nós, de pesquisa em diversas empresas. Foi então que nós vimos que, também, isso é uma coisa que eles estão procurando lá fora.”*

Em resumo, é importante notar-se não ser costume na Companhia a Avaliação do Comportamento no Cargo. O máximo que se faz são algumas apresentações resumidas do curso realizado. Muitas vezes os gerentes imediatos até percebem mudanças positivas nos profissionais e mesmo, ganhos para as atividades globais dos Setores que chefiam, mas não utilizam tais fatos como subsídios para avaliações.



## 5.0 - CONCLUSÃO DAS ANÁLISES

Para que possamos chegar a conclusões relativas aos fatores dificultadores da avaliação do comportamento no cargo, é importante lembrarmos aqui a premissa básica na qual tal avaliação está baseada :

Conhecer-se o antes para comparar com o depois; é necessário um bom levantamento de dificuldades ou falhas no desempenho de um cargo que conduza a um treinamento, através do qual serão gerados, ou aprimorados, conhecimentos que levarão à redução, ou fim, destas falhas/dificuldades.

Assim sendo vamos, com base na análise das entrevistas realizadas, apresentar a situação atual do grupo estudado de forma comparativa com o modelo conceitual proposto, qual seja :

### 1ª ETAPA - Antes do treinamento

- Necessidades :

#### a) Conhecer o conteúdo do cargo

Os profissionais dos Setores demonstram saber o que fazer e como desempenhar suas atividades. Percebe-se, entretanto, não haver uma ação muito clara por parte dos gerentes imediatos em definir para que as atividades são realizadas e por que elas devem ser realizadas.



Desta forma, embora os profissionais saibam desempenhar as próprias atividades, não podemos dizer que conhecem bem o conteúdo do próprio cargo, isto é, à partir do momento em que não existe uma clareza em relação às atividades globais dos setores, não há, também, uma boa definição no que diz respeito aos cargos dentro dos setores nem em quem deve ocupá-los.

O reflexo disto está no fato de alguns profissionais mais antigos possuidores de conhecimentos adquiridos em sua longa vivência na Companhia, assumam a responsabilidade pela maioria das atividades relativas ou, algumas vezes, englobadas por eles ao setor. Da mesma forma, o resultado aparece junto aos profissionais mais novos, que consideram as próprias atividades como sendo as atividades globais do setor.

Em resumo, o conhecimento do conteúdo do cargo é deficiente.

**b) Identificar dificuldades/falhas no desempenho do cargo :**

Não há discussão entre profissionais e chefia imediata em relação às atividades desempenhadas pelos primeiros, mesmo em relação a atividades mais definidas dentro dos setores. Os diálogos de trabalho ocorrem, em geral, entre colegas, raramente envolvendo a chefia, não existindo inclusive, qualquer procedimento concreto de estabelecer-se metas a serem cumpridas. Não existe qualquer análise em largura e, desta forma, não há como identificar-se dificuldades ou falhas, a não ser de forma bastante individualizada e sem muita clareza.

**c) Identificar carências geradoras de dificuldades/falhas :**

Se não são seguidos procedimentos no sentido de levantar-se dificuldades/falhas no desempenho das atividades, a identificação de carências fica bastante prejudicada. Mais uma vez, qualquer iniciativa existente é com base em atitudes individuais que, por falta de participação das gerências imediatas, muitas vezes não são ou ficam mal resolvidas.



- Objetivos :

Todas as etapas relativas aos “*Objetivos*” [(a) Discutir as carências com o setor de treinamento; (b) Determinar objetivos de treinamento; (c) Elaborar programa de treinamento] são consideradas pela Companhia como cumpridas através da utilização dos Planos de Desenvolvimento de Profissionais (PDP). Os cursos oferecidos são vistos como “*Objetivos de Treinamento*” capazes de, se realizados conforme manda o manual, atenderem a qualquer necessidade das áreas operacionais.

A conclusão que se chega em relação a isso é que não existem objetivos de treinamento na Companhia com base nas necessidades dos órgãos operacionais da mesma. Os PDP's foram construídos na sede da Empresa sem qualquer participação de representantes capacitados que pudessem falar em nome dos órgãos operacionais. A prova disso é que : não existem discussões entre chefia e treinandos em relação aos cursos a serem feitos pelos últimos; cursos feitos com base em vontades individuais sem amarração em atividades globais dos setores; utilização deficiente ou nenhuma utilização do PDP por parte de treinandos e chefias.

**2ª ETAPA** - Durante o treinamento

**a) Avaliar Reações :**

As avaliações de reações embora sejam feitas, parece que não são bem aproveitadas. Não é dado qualquer retorno aos treinandos em relação às avaliações feitas, impedindo correções que poderiam ser feitas, inclusive, no decorrer do próprio treinamento. A repetição de cursos com a manutenção de programas, de carga horária e instrutores mal avaliados pelos treinandos é prova disso.

**b) Avaliar aprendizado :**

Não existe constância de procedimentos nem opiniões em relação à avaliação de aprendizado. O problema é que nunca se avalia o grau de apreensão por parte do



treinando, dos novos conhecimentos ensinados. Quando é feita, o objetivo da mesma tem sido avaliar o indivíduo e não o que ele aprende. Tem sido utilizada mais como um meio eliminatório do que como medida do grau de conhecimento adquirido.

### **3ª ETAPA** - Depois do treinamento

A sequência de etapas relativas a essa fase [ **(a)** Aplicar novos conhecimentos no cargo; **(b)** Verificar se o aprendizado supre as carências; **(c)** Verificar se o fim das carências reduz falhas/dificuldades] quando observadas, o são, basicamente, pelos treinandos. Embora as chefias, muitas vezes, notem mudanças positivas, no desempenho individual, após o retorno do treinando ao cargo, não utilizam tal observação como fator para avaliar a eficiência do treinamento nem como subsídio para a avaliação de desempenho do treinando. Em resumo, os gerentes não tem sabido o que avaliar, como avaliar e nem para que avaliar, isto é, não tem o costume e não sabem avaliar o comportamento no cargo. Não há, também, e como consequência, a realimentação do sistema como um todo, uma vez que deixa de haver retorno sobre a eficiência do treinamento para a área de Recursos Humanos.

#### **- Pessoas Envolvidas no Processo**

Na primeira fase, a de levantamento de necessidades, é fundamental a participação de treinando e chefia. Como já foi visto, conhecer o conteúdo do cargo e identificar as necessidades para o bom desempenho do mesmo é tarefa que cabe a ambos. No grupo estudado, quando existe, é feita exclusivamente pelos treinandos, sem qualquer discussão com a chefia imediata.

Na determinação dos objetivos, a participação, centrada na construção dos PDP's , fica restrita aos profissionais da área de Recursos Humanos e representantes de áreas operacionais lotados na sede da Companhia. Não há qualquer participação dos treinandos e dos chefes imediatos lotados na Refinaria.



Na segunda etapa, de avaliações durante o treinamento, embora participem treinador e treinando, não há qualquer interação entre ambos. Perdem, inclusive, o sentido, tais avaliações, uma vez que não existe o retorno para ambas as partes.

Na terceira e última etapa, a avaliação do comportamento no cargo, falta, novamente, a participação da chefia imediata. Mesmo que, muitas vezes, os treinandos ao voltarem ao cargo, tenham consciência de mudanças ocorridas em relação às suas atividades no dia-a-dia, falta a figura do observador e avaliador, isto é, não há participação do chefe imediato.

#### - Níveis de Relacionamento

##### a) Comunicação :

É um dos fatores que impedem o bom funcionamento do sistema. O baixo nível de comunicação entre chefia e treinando impede que falem a mesma linguagem com respeito às atividades desempenhadas no cargo. Embora a Companhia, como um todo, disponha dos mais modernos recursos (*hardware*) na área de Comunicação, não existe o costume entre as pessoas (*humanware*) de se comunicarem convenientemente.

##### b) Confiança

A desconfiança é um fator que interfere diretamente nos processos de avaliação. É muito difícil na Companhia, hoje em dia, haver um relacionamento informal de confiança entre chefes e subordinados. Mesmo entre iguais, embora em muito menor número, observa-se falta de confiança. O depoimento a seguir, dado por um dos participantes do grupo entrevistado, aborda o assunto :

*“ Vamos trabalhar em equipe, né ? Eu acho isso fundamental. Isso é uma grande dificuldade que se encontra na Petrobrás. Aqui não se trabalha em equipe,*



*se trabalha em grupo. Cada um faz a sua parte, se junta e dá o trabalho final. Então, essas coisas que eu acho que poderiam ser mais aprofundadas. Outra coisa que eu também acho, é a dificuldade em revelar uma crítica, até em dar um feedback a um colega ou ao RH. Isso aí se aprende, não se nasce sabendo. Na empresa que eu trabalhei era muito mais fácil. A gente tinha um nível de contato interno que se podia dar feedback. Um feedback muitas vezes duro, mas dava. Aqui na Petrobrás é mais difícil. As pessoas são reativas a críticas, a comentários de desenvolvimento. Existe uma certa desconfiança. É difícil tanto dar, quanto receber uma crítica.”*

**e) Identificação com o cargo :**

Aparentemente não existem problemas junto ao grupo entrevistado, de falta de identificação com o cargo. As pessoas gostam do que fazem e conhecem as atividades que desempenham, assim como, procuram desempenhá-las da forma mais eficiente possível. Este não parece ser um fator dificultador.

**d) Satisfação com a organização :**

Muito embora o assunto não tenha sido abordado em qualquer das entrevistas, é necessário lembrar-se das recentes greves deflagradas pelos funcionários da Companhia e os motivos que os levaram a tanto. Questões como : salário, qualidade de vida no trabalho, respeito, premiações, etc., devem ser olhados e reavaliados constantemente.

Como resultado final, podemos apresentar na forma de um quadro , como foi feito no Modelo Conceitual (Quadro 4), a situação atual da Refinaria em relação às etapas sequenciais que levam à Avaliação do Comportamento no Cargo :



**Quadro 5 - Situação Atual da Avaliação do Treinamento na Refinaria X**

<b>ETAPAS</b>	<b>PESSOAS ENVOLVIDAS</b>	<b>NÍVEIS DE RELACIONAMENTO</b>
<p><b><u>1a. - Antes</u></b></p> <p>- <i>Necessidades</i></p> <p>a) Conhecimento do conteúdo do cargo deficiente</p> <p>b) Identificação de dificuldades/falhas no desempenho do cargo é deficiente</p> <p>c) Identificação de carências geradoras de dificuldades no cargo é deficiente</p>	- Treinandos	
<p>- <i>Objetivos</i></p> <p>a) Definidos pelos Planos de Desenvolvimento de Profissionais -PDP</p>	- Profissional RH - Representantes de Áreas de Atividades	- Baixo nível de comunicação - Desconfiança  - Identificação com o Cargo - Satisfação com a organização abalada
<p><b><u>2a. - Durante</u></b></p> <p>a) Avaliação de reações deficientes</p> <p>b) Avaliação de aprendizado inconstante</p>	- Treinando - Treinador	Com fraca interação
<p><b><u>3a. - Depois</u></b></p> <p>a) Aplicação de novos conhecimentos no cargo</p> <p>b) Existe reconhecimento sobre ganhos obtidos com o treinamento</p>	- Treinando	

Fonte : Elaborado pelo autor.



## 6.0 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Como pode ser visto, existem falhas em várias fases das etapas que levam a uma eficiente avaliação do comportamento no cargo, objetivo da presente pesquisa.

É evidente o despreparo das gerências imediatas (Chefia do Setor) no trato relativo a assuntos de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Não queremos aqui dizer que os atuais gerentes, integrantes do grupo de pesquisa, estejam despreparados tecnicamente para chefiar os seus respectivos setores, mas constatamos uma carência nos mesmos para exercerem funções de “Gerentes de Recursos Humanos”. Tal afirmação se prende ao fato de constarem das Orientações Estratégicas da Companhia, citadas diversas vezes no Plano de Desenvolvimento de Profissionais, responsabilizar a gerência e o próprio empregado pelo seu desenvolvimento cabendo ao gerente orientá-lo e dar-lhe o devido apoio. A única forma de conseguir-se que tal orientação seja seguida é preparar a chefia para que, além da capacitação técnica, possa, também, exercer o papel que lhe é cobrado de gerente de Recursos Humanos.

Maria Diva da Salete Lucena (1990) diz o seguinte sobre o assunto :

*“ Talvez o maior desafio que se coloca para a Área de Recursos Humanos e seus profissionais seja o investimento na formação gerencial. Este investimento começaria por definir um modelo de gerência para a empresa, abrangendo as duas dimensões gerenciais : a gerência do negócio e a gerência de pessoas.”* (Lucena, 1990, p.76)



Deve ser aqui ressaltada, e o desconto a ser dado não é pouco, a grande dificuldade que encontram os gerentes em traçar metas a médio e curto prazos, diante dos constantes desvios de rota sofridos pela Companhia e pelo país, como um todo, causados pelas frequentes mudanças de atitudes (políticas, administrativas, econômicas, energéticas, sociais, etc.) por parte do Governo Federal, o acionista majoritário.

O Plano de Desenvolvimento de Profissionais não pode e não deve ser visto como um documento definitivo que serve de base para o treinamento e desenvolvimento do pessoal da Companhia. A sua utilização pelo que foi visto, está muito mais restrita à sede da empresa, onde foi gerado, do que aos órgãos regionais. A idéia inicial é boa, mas tem que ser aperfeiçoada. Os PDP's devem ser reformulados com base em participações maiores e mais efetivas de representações capacitadas oriundas dos órgãos regionais. Talvez a construção de PDP's individualizados para cada órgão, ou conjunto de órgãos regionais afins.

Além disso, as estratégias de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos na Companhia, não podem ficar restritas a facilitar o levantamento das necessidades e determinar objetivos de treinamento. É necessário que partam, também, para determinar procedimentos gerais relativos às avaliações do treinamento. Podem conter orientações que determinem por exemplo, realizar-se a Avaliação de Reações diariamente, ou em curtos intervalos previamente acertados, que permitam ao treinador dar retorno e discutir com os treinandos sobre as mesmas. Dessa forma ter-se-ia condições de corrigir possíveis falhas ou desvios no programa do curso durante a sua realização. A Avaliação de Aprendizado, por sua vez, poderia ser feita através de provas ou discussões entre treinador e os participantes, de forma a que fosse dado retorno ao treinando, ainda no curso, sobre o que aprendeu ou não. Sem a necessidade de dar-se notas aos participantes. Notas não interessam nem aos treinandos nem aos treinadores, só interessam a grupos externos ao curso que está se desenvolvendo.

Cabe aqui lembrarmos que toda a sequência de procedimentos acima exposta deve estar baseada em objetivos bem definidos que pretendam ser alcançados, sem o que, os efeitos resultantes não poderão ser convenientemente avaliados. É exatamente



o que sugere o Modelo de Hamblin adotado como referencial teórico no presente trabalho (vide item 2.4 e anexo F).

Enfim, deve ser lembrado aqui, que todas as atividades realizadas dentro de um Setor devem estar baseadas em forte relação de confiança entre chefes e profissionais subordinados e entre os próprios profissionais. Sem isso não há como fazer com que uma avaliação resulte, efetivamente, em orientação para o avaliado e conhecimento para o avaliador. Mais uma vez, a importância de um Gerente de Recursos Humanos se faz presente. A iniciativa para a implantação de um nível de relações pessoais positivas deve partir do gerente. Tais atitudes podem ser transmitidas à partir de Treinamento Gerencial e Treinamento Comportamental.

Devemos, mais uma vez, registrar o que diz Lucena (1990) com respeito ao assunto :

*“ A gestão do recurso humano é uma função gerencial, é responsabilidade do supervisor e faz parte do seu trabalho, cabendo-lhe assumir tanto os aspectos agradáveis como os desagradáveis que porventura venham a se manifestar. Portanto, não é algo distinto do processo gerencial e do próprio processo empresarial que possa ser exercido por especialistas em técnicas de Recursos Humanos que não detêm o comando do pessoal.”* ( Lucena, 1990, p.59)

Resta lembrar que o objetivo do presente trabalho foi levantar aspectos que estejam dificultando a Avaliação do Comportamento no Cargo junto a uma Divisão Técnica da REFINARIA X, um segmento operacional da Petrobrás. As conclusões e recomendações aqui colocadas, portanto, não podem ser generalizadas para outras áreas sem que novos levantamentos de dados sejam realizados.



## 7.0 - BIBLIOGRAFIA

ANTUNES, Elaine Di Diego. Treinamento ou desenvolvimento de RH ? Programa de eficácia gerencial. Porto Alegre. PPGA/UFRGS, Caderno de Recursos Humanos, mar. 1993.

---

\_\_\_\_\_. Atitudes gerenciais quanto à participação dos trabalhadores na gestão da qualidade. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos. São Paulo, Atlas, 1981.

Constituição da República Federativa do Brasil : promulgada em 5 de outubro de 1988/ organização do texto, notas remissivas e índices por Juarez de Oliveira. São Paulo, Saraiva, 1988.

DAVIES, I. K. A organização do treinamento. São Paulo, Mcgraw Hill do Brasil, 1976.

DAVIS, Keith. El comportamiento humano en el trabajo. México, Mcgraw-Hill, 1983.



DUARTE, G. D. e Dias, J. M. M. Responsabilidade social : a empresa hoje. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1986.

EASTERBY-SMITH, Mark. Evaluating management development, training and education. 2ª ed. London, Gower, 1994.

FERREIRA, Paulo Pinto. Treinamento de Pessoal : a técnico-pedagogia do treinamento. 4ª ed. São Paulo, Atlas, 1985.

FONTES, Lauro Barreto. Manual do treinamento na empresa moderna. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 1975.

FRANCO, Maria Estela Dal Pai, Medeiros, Marilu Fontoura de e Gaschwenter, Eliane Lopes da Silva. Decisões e mudanças - gerencia de treinamento de recursos humanos. Porto Alegre, EST/Vozes, 1981.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3ª ed. São Paulo, Atlas, 1994.

HAMBLIN, Anthony Crandell. Avaliação e controle do treinamento. São Paulo, Mcgraw-Hill, 1978.

KEEP, Ewart. Corporate training strategies : the vital component ? 1989. in : Salaman, G. Human Resource strategies. London, Sage, 1993.

LAKATOS, Eva Maria e Marconi, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 3ª ed. São Paulo, Atlas, 1994.

LUCENA, Maria Diva da Salette. Planejamento de Recursos Humanos. São Paulo, Atlas, 1990. CAP. 3, p. 51-95.

MEDEIROS, João Bosco. Redação científica : a prática de fichamentos, resumos,



resenhas. São Paulo, Atlas, 1991.

MEDRONHO, Nelson Rodrigues. Proposta para um plano de treinamento a longo prazo. Rio de Janeiro, Petrobrás - RPSE/DIREN/SETCIL, Publicação Interna, 1993.

MORRIS, Lynn Lyons & Fits-Gibbon Carol Taylor. How to measure program Implementation. California, SAGE, 1978.

MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento Interpessoal. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1985.

PATTON, Michael Quinn. How to use qualitative methods in evaluation. 2<sup>a</sup> ed. California, SAGE, 1987.

\_\_\_\_\_. Qualitative evaluation, and research methods. 2<sup>a</sup> ed. California, SAGE, 1990.

Plano de Desenvolvimento de Profissionais - PDP. Rio de Janeiro, Petrobrás/SEREC/CEN-SUD. Relatório Interno, 1995.

Relatório de atividades do SEREC. Rio de Janeiro, Petrobrás, Relatório Interno, fev. 1995.

Relatório de auto-avaliação. Porto Alegre, Petrobrás. Relatório Interno, jul. 1994.

SERSON, José. Curso básico de administração de pessoal. São Paulo, Ltr, 1975.

SHELTON Sandra & Alliger George. Who's afraid of level 4 evaluation ? A practical approach. Training & Development. USA, ASTD, p.43-46, jun. 1993.



TOLEDO, Flávio de. Administração de pessoal : relações industriais; desenvolvimento de recursos humanos. São Paulo, Atlas, 1981.

TOLEDO, Flávio de e Milioni, B. Dicionário de recursos humanos. 3ª ed. São Paulo, Atlas, 1994.

WERTHER, W. B. & Davis, K. Administração de pessoal e recursos humanos. São Paulo, Mcgraw-Hill do Brasil, 1983.



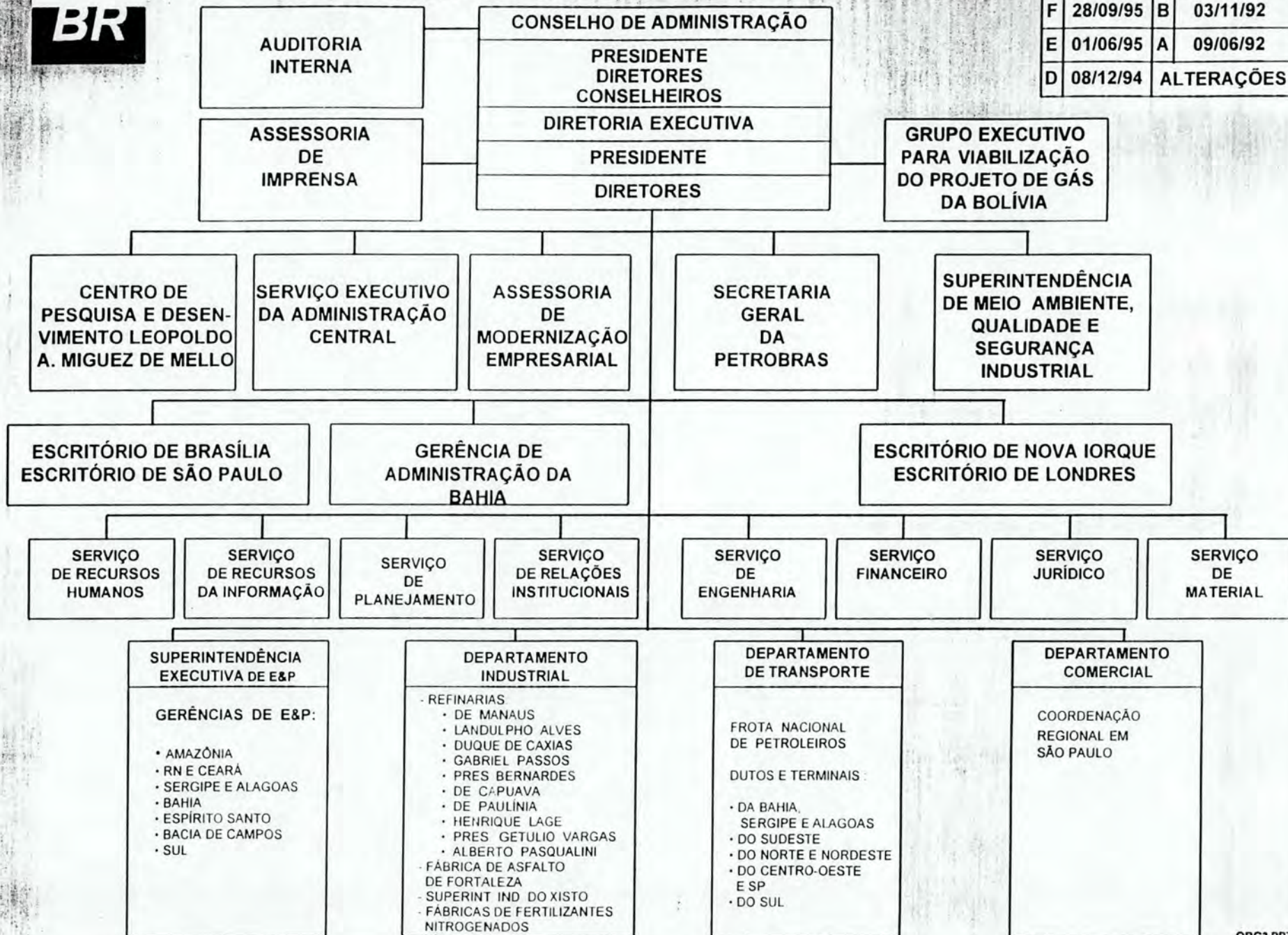
**- ANEXOS**



# PETRÓLEO BRASILEIRO S. A. - PETROBRAS

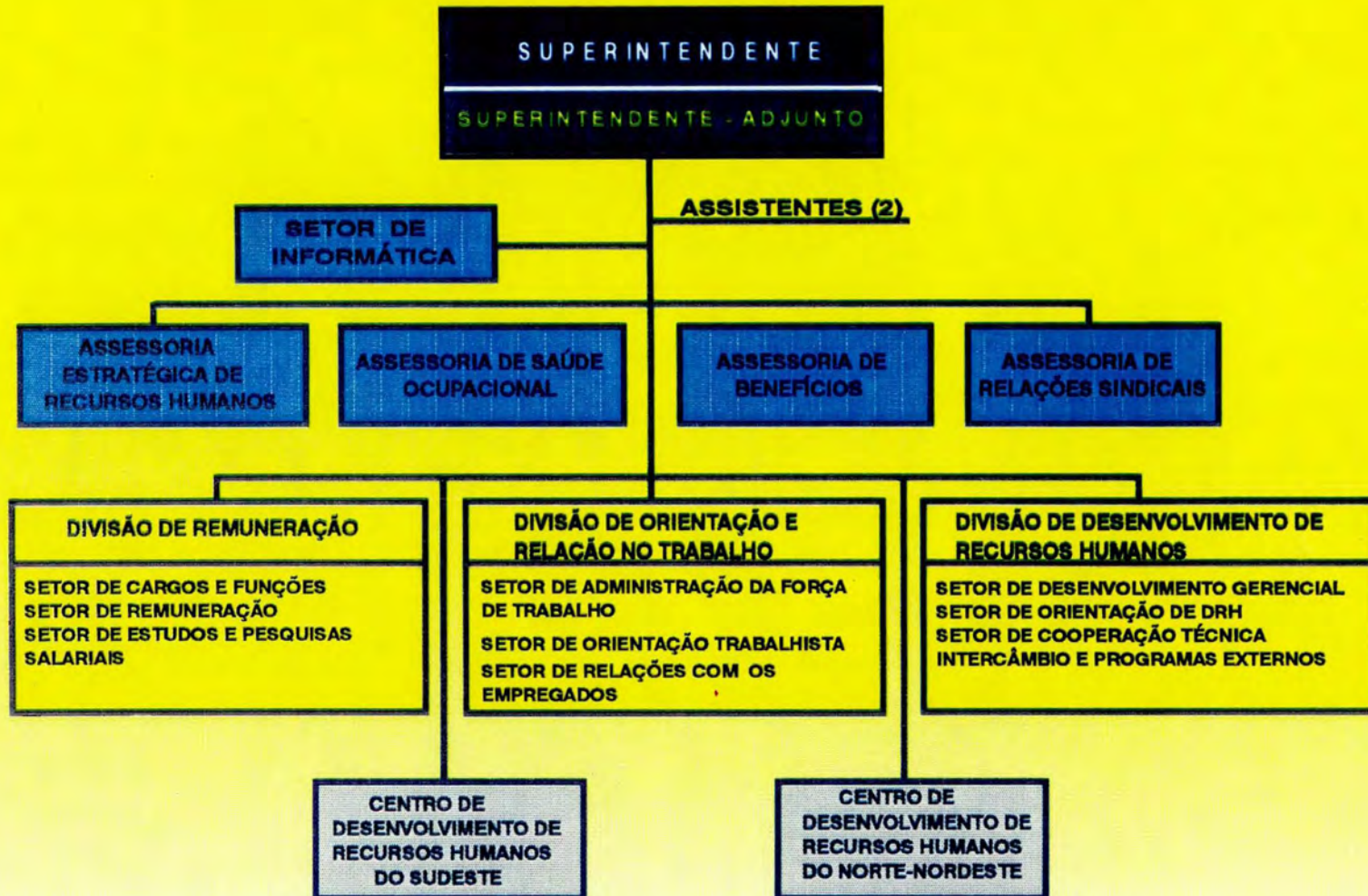


G	11/01/96	C	28/01/94
F	28/09/95	B	03/11/92
E	01/06/95	A	09/06/92
D	08/12/94	ALTERAÇÕES	





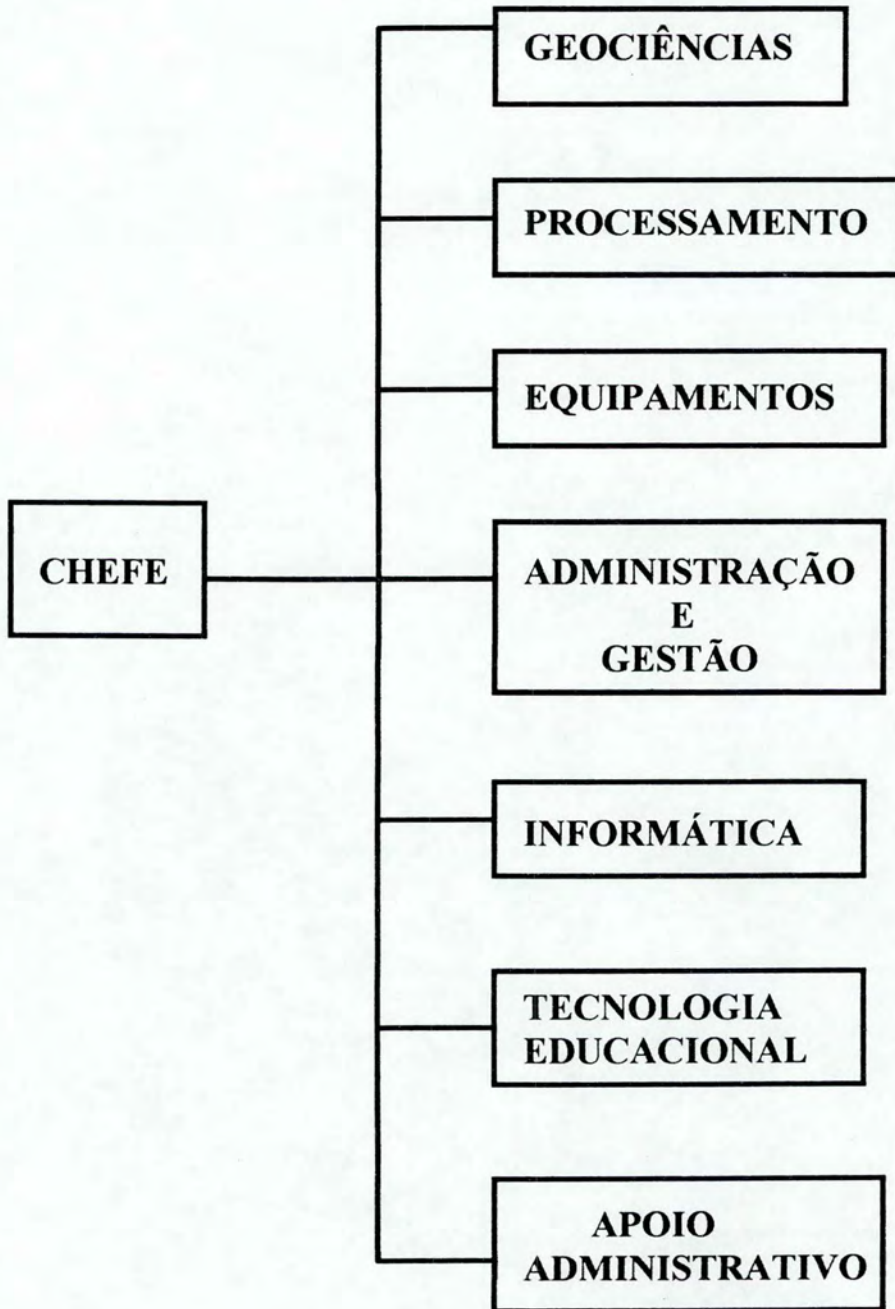
# SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS





ANEXO C -

**SEREC/CEN-SUD**





ANEXO-D

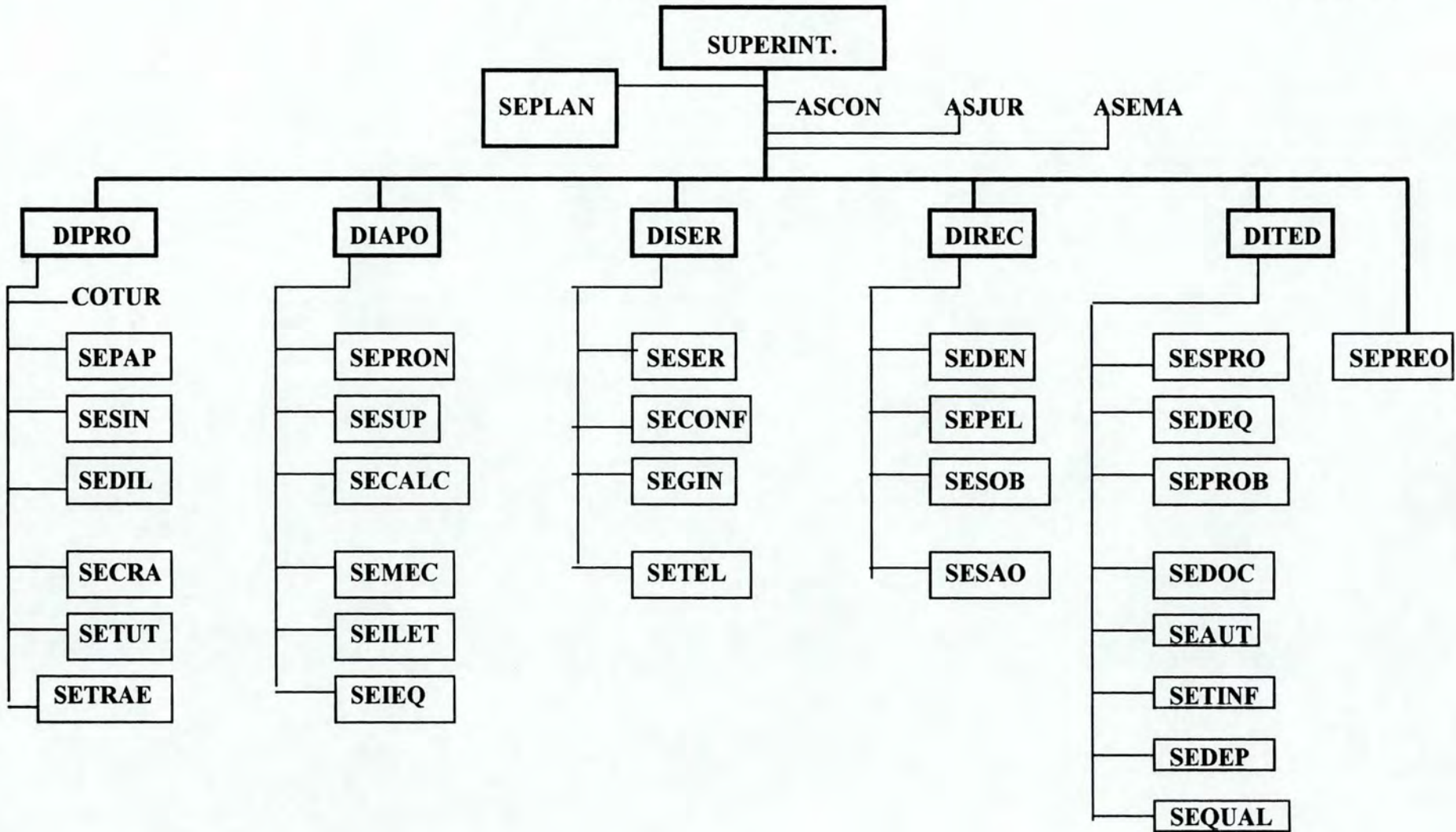
PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PROFISSIONAIS





REFINARIA X

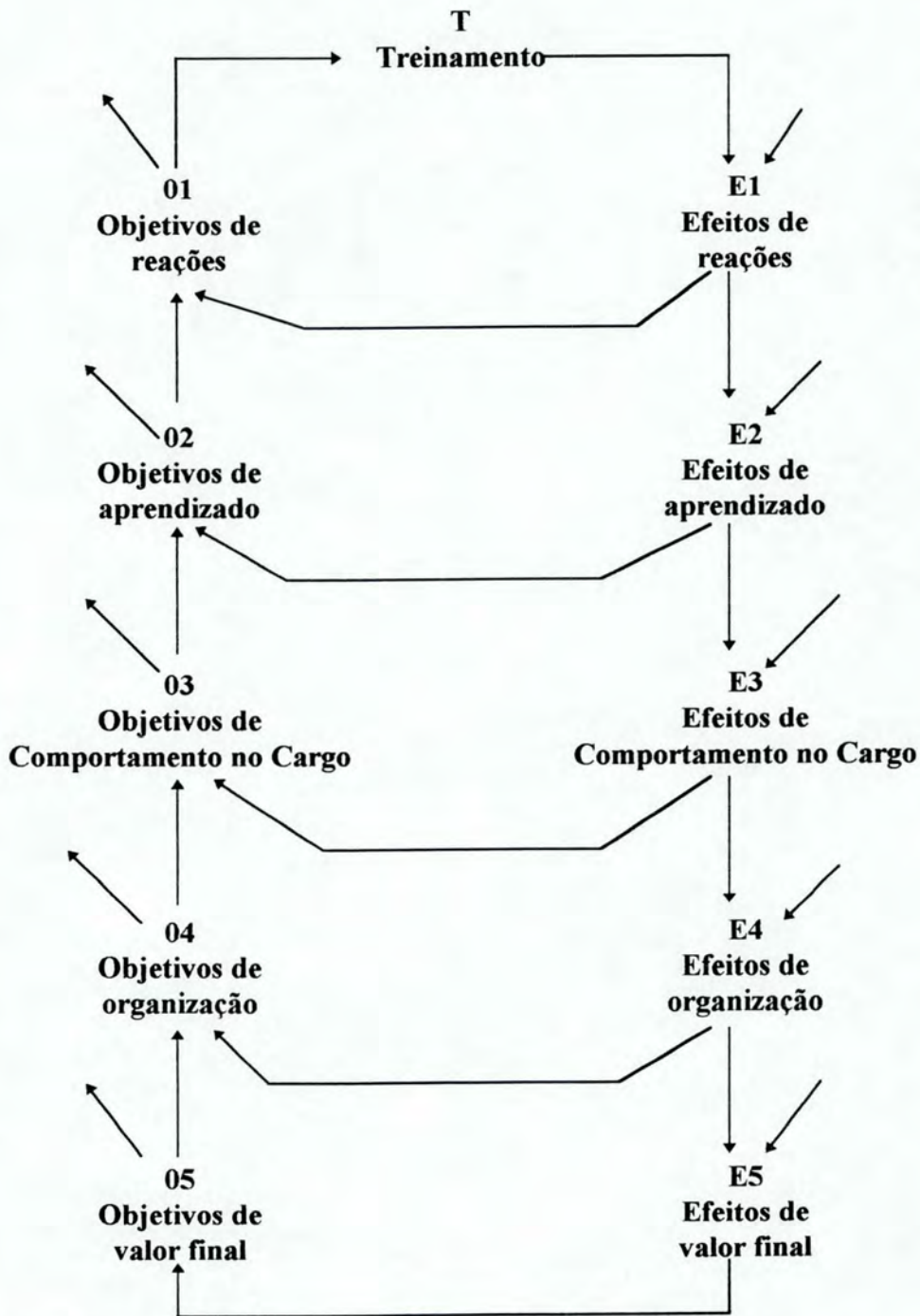
ANEXO E





# ANEXO F

## CICLO COMPLETO DA AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO



Fonte: Hamblin, 1978.