

# **Indicadores de Habilidades Interpessoais - IHI como Ferramenta para Diagnosticar as Necessidades de Treinamento em uma Empresa de Comunicação**

Mariziane da  
Rosa Polaquini

Dimas José  
Detoni

Loreni Maria Dos Santos Braum

Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel - FCSAC

## **RESUMO**

*O artigo tem por objetivo diagnosticar as necessidades de treinamento em uma empresa de comunicação. Do ponto de vista específico, o trabalho focou os indicadores para programas de treinamento e desenvolvimento, as necessidades de treinamento, os pontos fracos nos níveis de habilidades dos funcionários, sugestões para implementação de programas de treinamentos. O método utilizado para a pesquisa foi um estudo de caso por meio de questionários de auto-avaliação e de feedback, caracterizando a avaliação 360º graus. Na análise dos dados foram identificados 19 funcionários, ou seja, 75% dos funcionários pesquisados em nível adequado e 6 funcionários com 25% em nível alto. De forma geral, não foi detectado nenhum funcionário em nível a desenvolver, sendo, portanto um ponto positivo para empresa. Pode-se constatar com a média aritmética simples, que todos os níveis das habilidades pesquisadas ficaram em nível adequado. Dentro de cada nível foram diagnosticados alguns pontos fracos, onde se destacam os níveis: Habilidades de Equipe e Como Lidar com Situações Difíceis, sendo os níveis que possuem habilidades com alguns pontos baixos, comparando com as outras habilidades.*

Palavras-chave: Diagnóstico. Treinamento. Habilidades.

## **1. INTRODUÇÃO**

Treinar os colaboradores é importante não só para que as metas das empresas sejam alcançadas como também para que elas se mantenham no mercado, considerando o fato de que o cenário empresarial atual é competitivo e dinâmico.

O treinamento é o meio utilizado para levar os indivíduos a adquirirem ou ampliarem habilidades para executarem as tarefas, no menor tempo, com o menor esforço, menor custo e com a maior eficiência.

O diagnóstico das necessidades de treinamento é uma atividade contínua, ou seja, não é uma tarefa onde são definidos o início e o término. A empresa deverá estar sempre atenta em prever as mudanças no ambiente interno e externo para se manter atualizada.

Neste sentido, faz-se necessária a identificação dos indicadores para programas de treinamento e desenvolvimento que devem ser analisados, de modo que os mesmos sejam realizados conforme as necessidades de cada empresa.

O objetivo do artigo é diagnosticar as necessidades de treinamento em uma empresa de Comunicação, pesquisando sobre os indicadores para programas de treinamento e desenvolvimento na empresa. Buscando ainda, identificar os pontos fortes e fracos nos níveis de habilidades dos funcionários da empresa e sugerindo estratégias para a implementação de programas de treinamento.

De uma observação empírica, percebeu-se que a organização objeto deste estudo não possui nenhum projeto na área de treinamento e desenvolvimento.

Alguns autores como Marcian (1987), Carvalho (1988), Bastos (1994), Chiavenato (1998) e Dutra (2003) destacam que o treinamento e o desenvolvimento pessoal encontram-se em evidência nos dias atuais.

Este artigo revela-se importante para a empresa pela possibilidade de identificar as necessidades de treinamento dos indivíduos ou grupos de indivíduos, conduzindo a um melhor aproveitamento dos colaboradores que pela competência adquirida, levarão a empresa a atingir os objetivos traçados. Pois, acredita-se que pessoas qualificadas (treinadas e desenvolvidas), criam estratégias cada vez mais eficazes para a organização.

Assim, esta pesquisa, através do diagnóstico das necessidades de treinamento, buscou conhecer a realidade da empresa e detectar quais as necessidades de treinamento para serem implantados.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Treinamento pode ser entendido como um processo de educação que objetiva preparar os colaboradores para a execução das suas tarefas e funções, ou seja, a educação para o trabalho.

Segundo Chiavenato (1989, p. 24), treinar é educar, dentro ou fora da organização com objetivo de “adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica, em determinada organização”.

O treinamento nas organizações provoca mudanças no comportamento, conforme demonstra-se na Figura 1.

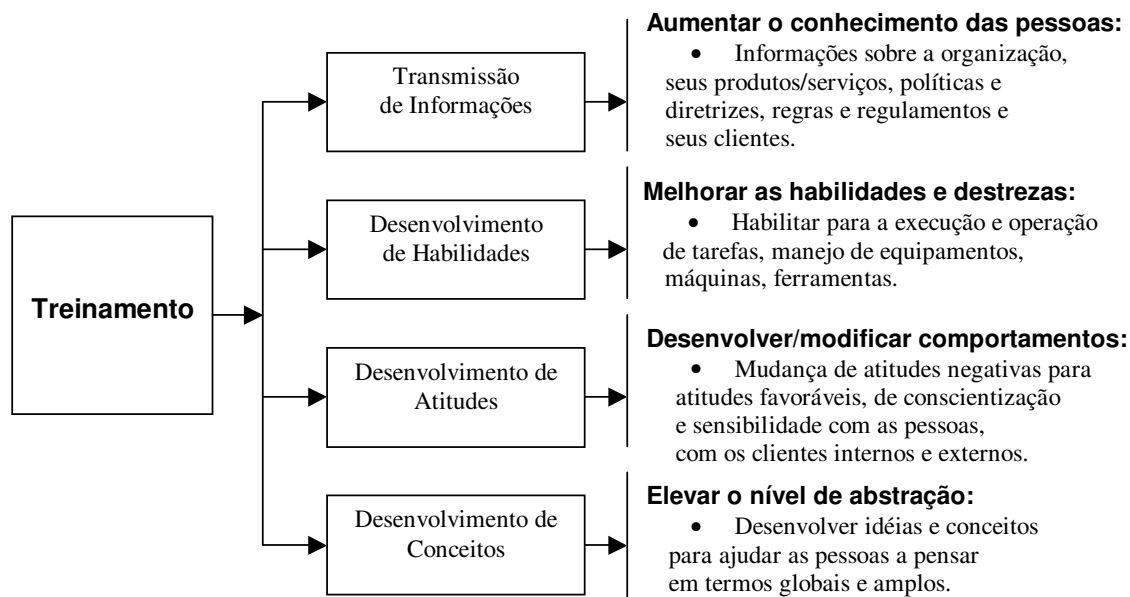


Figura 1. Mudanças de comportamento através do treinamento.

Fonte: (CHIAVENATO, 1999, p. 295).

Nota-se que o treinamento melhora a transmissão das informações, ocasiona o desenvolvimento de habilidades, atitudes e conceitos.

A atividade de treinamento, na visão de Carvalho (1988, p. 4), é “Educação Especializada, uma vez que seu propósito é preparar o indivíduo para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa”.

## 2.1 TREINAMENTO

Para Macian (1987, p. 9) a característica essencial do treinamento, consiste em educar para o trabalho, desta forma o treinamento pode ser considerado uma forma de educação.

O treinamento tomou formas diferentes ao longo da história, portanto, “é preciso saber *o que* queremos que alguém aprenda, *diagnosticar* que alguém precisa aprendê-lo, *preparar situações* que possibilitem o aprendizado, *verificar os resultados*” (CARVALHO, 1994, p. 67).

“Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais” (MILKOVICH, 2000, p. 338).

Assim, o treinamento pode ser visto como um meio para suprir as necessidades do indivíduo em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes que conduzam ao melhor desempenho das tarefas e possibilitem o alcance dos objetivos das organizações.

Sendo relevante destacar que “o desenvolvimento contínuo e integral do indivíduo processa-se através de três principais fatores” que são: Educação, Instrução e Treinamento (CARVALHO, 2001, p. 11).

“Desenvolvimento Profissional é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo” (CHIAVENATO, 1989, p. 24).

## 2.2 O TREINAMENTO SOB O PONTO DE VISTA EDUCATIVO

Treinar vem do latim *trahere*, significando trazer, levar a fazer algo. Ensinar pessoas é algo que sempre existiu no mundo, sendo considerado como a forma de aprender algo novo para suprir as necessidades de outros, todos sempre estão ensinando alguém “é preciso saber o que se quer que alguém aprenda, em seguida diagnosticar que alguém precisa aprendê-lo, posteriormente preparar situações que possibilitem o aprendizado e por fim verificar resultados” (CARVALHO, 1994).

“A maioria dos autores concorda que o treinamento é a educação que visa adaptar o homem a determinada atuação sistemática (profissional ou não). Da mesma forma, desenvolvimento seria a educação que visa ampliar e aperfeiçoar o homem para seu crescimento” (BASTOS, 1994, p. 141).

Educar (do latim, *educere*) significa extrair, trazer, arrancar. Em outros termos, representa a necessidade de trazer de dentro do ser humano para fora dele as suas potencialidades interiores. A palavra educar significa a exteriorização dessas latências e do talento criador da pessoa. Todo modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que pode ser a partir de suas próprias potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas (CHIAVENATO, 1999, p. 290).

Porém, segundo Carvalho (1988), torna-se praticamente impossível separar o processo de treinamento da reconstrução da experiência individual, pois a educação envolve todos os aspectos pelos quais as pessoas adquirem compreensão do mundo que às cerca, bem como é necessária a capacidade para melhor lidar com seus problemas. Desta forma, treinamento e educação dependem um do outro.

Milkovich (2002, p. 340) acrescenta que os investimentos em treinamento estão associados ao aumento de lucratividade no longo prazo, que as operações com base em programas como: trabalhos em equipes e círculos de qualidade conseguem maior produtividade, quando conjuntas com a educação do trabalhador.

Chiavenato (1999, p. 294) concorda ao afirmar que “o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nestes termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações”.

### 2.3 DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

O diagnóstico, segundo Moura e Nickel (2002), visa levantar as necessidades em todos os tempos. Das pesquisas realizadas internamente, resultam dados que descrevem os pontos fortes e fracos, que devem ser analisados para que haja uma intervenção dos problemas, podendo assim definir estratégias passíveis de melhoria.

Para Chiavenato (1998) o diagnóstico das necessidades de treinamento deve ser a “primeira etapa” a ser executada antes de ser efetuado qualquer treinamento. O levantamento das necessidades de treinamento pode ser efetuado em três diferentes níveis:

- a) Nível da análise da organização total: o sistema organizacional;
- b) Nível da análise dos recursos humanos: o sistema de treinamento; e
- c) Nível da análise das operações e tarefas: o sistema de aquisição de habilidades.

O levantamento das necessidades de treinamento, segundo Carvalho (2001), parte da busca de respostas para as seguintes perguntas: Quem está necessitando de treinamento? Onde há maior urgência de treinamento? Que espécie de treinamento deve ser ministrado?

O levantamento de necessidades de treinamento é considerado por Macian (1987, p. 28) como um “diagnóstico, o mais completo possível, sobre o estado geral da empresa e dos que nela atuam”. Na concepção da autora a pesquisa de necessidades deve ser de abrangência geral, ou seja, a organização, os indivíduos e o ambiente.

Bastos (1994) considera que existem alguns equívocos quanto ao levantamento de necessidades de treinamento, como:

- a) Pensar que é possível fazer um trabalho específico de levantamento de necessidades de treinamento, verificando-se apenas o que pode ser suprido pelo treinamento e desenvolvimento;
- b) Entender que as necessidades de diagnosticar são relacionadas apenas a algo já ocorrido, considerando-a como algo corretivo; e
- c) Que a tarefa de diagnosticar as necessidades é para agentes de treinamento.

O diagnóstico para fins de treinamento, de acordo com Bastos (1994), deve ser integrado e holístico; o quadro de necessidades da organização não é apenas retrospectivo, mas sobre tudo prospectivo e, o esforço de diagnóstico é um trabalho conjunto de profissionais de diversas áreas.

Chiavenato (1999) considera que cada pessoa pode e deve avaliar seu desempenho para fins de alcançar metas e objetivos, superando as expectativas, avaliando as necessidades e carências pessoais para melhorar o desempenho, identificando os pontos fortes e fracos, as potencialidades e as fragilidades podendo com isso reforçar e melhorar os resultados pessoais.

#### 2.4 OS NÍVEIS DE ANÁLISE

Segundo Gil (1994, p. 64:65) a definição do diagnóstico de necessidades de treinamento é a identificação das carências dos indivíduos e grupos para com a execução de das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização. Assim, considera que três níveis de análises devem ser desenvolvidos com o diagnóstico de necessidades de treinamento, os quais são: análise organizacional, análise das tarefas e análise dos recursos humanos.

A análise organizacional consiste em identificar os níveis de eficiência e eficácia da organização, que contribuirá para determinar as formas de treinamento que contribuirão para a elevação da organização.

A análise das tarefas refere-se às atividades que contribuem necessariamente para um desempenho eficaz. E quanto, à análise dos recursos humanos, trata-se da identificação junto aos empregados dos níveis de conhecimento, habilidades e atitudes requeridas para a execução das tarefas que executam.

#### 2.5 MÉTODOS PARA O LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Existem diferentes meios de se obter o levantamento das necessidades de treinamento, os quais podem diagnosticar quais os pontos fracos e os pontos fortes de uma organização.

Macian (1987), Bastos (1994), Carvalho (2001) apresentam alguns métodos de levantamento das necessidades de treinamento. Os instrumentos mais utilizados são: entrevistas com pessoal; questionários; avaliação de desempenho; pesquisas de atitudes; exames de conhecimentos, entre outros.

##### 2.5.1 INDICADORES DE HABILIDADES

Um método desenvolvido pelos psicólogos Peter Quarry, Eve Ash e Julie Berg (2003), é o Indicador de Habilidades Interpessoais (IHI). Este método consiste em uma

atividade que por meio de questionários que faz uma avaliação 360° graus, a qual poderá ajudar a organização a descobrir seus pontos fortes e fracos.

A avaliação feita pelo entorno é mais rica por produzir diferentes informações vindas de todos os lados e funciona no sentido de assegurar a adaptabilidade e o ajustamento do funcionário às variadas demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho ou de seus parceiros. Todavia, ser o alvo das atenções não é nada fácil para o avaliado. Este se torna muito vulnerável se não tiver a mente aberta e respectiva para o sistema (CHIAVENATO, 1999, p. 193).

O método IHI é utilizado para diagnosticar as necessidades de treinamento servindo como ferramenta para avaliação de necessidades em conjunto com outras pessoas, por isto a avaliação 360° graus.

O questionário do IHI deve ser elaborado com base em cinco principais pontos que identificam as necessidades de treinamento: Habilidades Principais de Comunicação; Eficácia Pessoal; Habilidades de Equipe; Liderança e Lidar com Situações Difíceis.

O processo inicia-se com um questionário de auto-avaliação, onde o indivíduo identifica em 20 habilidades quais seus pontos fortes e fracos. Na seqüência este indivíduo convida 03 pessoas que possam lhe avaliarem, obtendo assim, um *feedback* (retorno) das suas principais habilidades, concretizando a avaliação 360° graus.

Com estes questionários o indivíduo obtém uma pontuação final que lhe permite diagnosticar suas necessidades de treinamento.

## 2.5.2 MÉTODO 360° GRAUS - *FEEDBACK*

Para que o funcionário possa obter auto-conhecimento pessoal e profissional, bem como a habilidade da assertividade, ele deve receber um *feedback* a respeito do seu comportamento, descrevendo o que faz correto e os pontos que deverá ajustar. Para que isto ocorra, é necessário utilizar um instrumento que o auxilie. Neste contexto, a avaliação 360° graus poderá servir para atingir tal objetivo.

O método de avaliação 360° graus, segundo Moura e Nickel (2002), consiste em resultados que serão obtidos pelo círculo de informações (*feedback*) que podem ser levantados pelos superiores imediatos, subordinados diretos, clientes, fornecedores e o próprio funcionário que fará a auto-avaliação.

Os principais objetivos do método de avaliação 360° graus, segundo Moura e Nickel (2002), são:

- a) Fornecer um *feedback* objetivo e cuidadoso, que identifique as competências, habilidades e comportamentos dos funcionários;
- b) Melhorar a comunicação entre as pessoas da equipe;
- c) Contribuir com informações, relevantes para os processos de promoção dos empregados, plano de carreira e sucessão;
- d) Estimular a busca pelo conhecimento, a reciclagem dos funcionários;
- e) Provocar mudanças na cultura organizacional da empresa; e
- f) Estimular o empregado à busca de melhoria contínua.

As organizações, no cenário atual, buscam pessoas que sejam capazes de realizarem suas tarefas com qualidade, sejam pró-ativas, saibam trabalhar em equipe, tenham competência interpessoal e saibam lidar com os conflitos internos.

### **3. METODOLOGIA**

Este artigo foi desenvolvido pelo método quantitativo, com procedimento de análise descritivo (médias e proporções), tendo delineamento dedutivo. Esta pesquisa foi realizada em uma única empresa, caracterizado-se como um estudo de caso.

O estudo de caso, segundo Yin (2001), é uma estratégia de pesquisa social utilizada em situações onde seja necessária uma análise profunda, permitindo comparações entre enfoques específicos.

A pesquisa foi realizada com todos os funcionários de uma empresa de Comunicação situada na Região Oeste do Paraná. Sendo, portanto, um censo, abrangendo todos os setores, subdivididos em: *Administração* que compreende os setores: Gerencial; Financeiro; Sistemas; Recursos Humanos; *Operacional* que compreendem os setores: Atendimento; Técnico; e *Departamento de Vendas*.

Os respondentes da pesquisa foram 25 funcionários da empresa, onde utilizou-se como instrumento para coleta dos dados, um questionário estruturado com questões fechadas. Os questionários utilizados foram: questionários de auto-avaliação e questionários de *feedback*, caracterizando a avaliação 360° graus.

As perguntas do questionário foram adaptadas no método de Indicadores de Habilidades Interpessoais (IHI) e mensuradas em escala Likert de 07 pontos.

Os questionários foram entregues individualmente aos 25 funcionários da empresa objeto desta pesquisa, com as explicações necessárias para o preenchimento correto dos mesmos. Cada funcionário entregou três questionários, um para cada avaliador de suas habilidades. Após o preenchimento os questionários foram coletados para tabulação e análise por meio de planilhas eletrônicas do excel.

### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A empresa de Comunicação objeto desta pesquisa iniciou suas atividades no ano de 1995, e atua em quatro cidades do estado do Paraná. O objetivo da empresa é contribuir para acelerar o processo de identificação do funcionário com a empresa, minimizando seu tempo de adaptação de forma a facilitar a relação pessoal e profissional dos recém admitidos.

#### **4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES**

Em termos de perfil, constatou-se que: 60% dos respondentes tem menos de 30 anos, 24% deles tem entre 31 a 40 anos, e, 16% tem idade acima de 41 anos.

O quadro funcional possui 60% de trabalhadores do sexo masculino (15) e 40% do feminino (10), sendo 64% deles casados (16) e 36% solteiros (9).

Quanto ao nível de escolaridade dos funcionários, identificou-se que: 40% deles tem até 2º grau completo, 36% estão cursando 3º grau, 20% tem o 3º grau completo, e, 4% já tem curso de pós-graduação.

A pesquisa revelou ainda, no que se refere ao tempo de serviço na empresa, que 44% dos funcionários estão trabalhando nela há 3 anos, 20% há 5 anos e 36% há 8 anos.

A empresa é dividida em 07 departamentos: Financeiro com 02 funcionários, Recursos Humanos com 01 funcionário, Sistemas com 01 funcionário, 02 Gerentes (Geral e Operacional), Atendimento com 04 funcionários, Técnica com 10 funcionários e Vendas com 05 funcionários.

#### 4.2 RESULTADOS OBTIDOS

Foram distribuídos 25 questionários de auto-avaliação e 75 questionários para os avaliadores, sendo um total de 100 questionários. Todos foram preenchidos e devolvidos.

Para uma visão geral dos resultados, os mesmos foram transportados para uma tabela global de análise, onde constam todos os parâmetros pesquisados. Os resultados de forma global, podem ser visualizados na Tabela 1.

Tabela 1. Resultado Global.

<b>1º Nível - Habilidades de comunicação</b>		<i>Auto-avaliação</i>	<i>Feedback 1</i>	<i>Feedback 2</i>	<i>Feedback 3</i>	Média
1	Explicar claramente	11,28	11,36	10,68	10,28	10,90
2	Escutar com eficácia	11,68	11,00	10,88	10,68	11,06
3	Comunicação não-verbal	10,64	10,40	10,24	8,84	10,03
4	Entrevistar	11,28	11,04	10,84	10,28	10,86
	Média	11,22	10,95	10,66	10,02	10,71
<b>2º Nível - Eficácia pessoal</b>						
5	Causar boa impressão inicial	11,64	11,60	11,08	10,92	11,31
6	Atuar decisivamente	11,24	10,44	10,48	9,80	10,49
7	Ser assertivo	10,52	10,52	10,76	9,80	10,40
8	Influenciar outras pessoas	10,48	10,20	10,40	10,24	10,33
	Média	10,97	10,69	10,68	10,19	10,63
<b>3º Nível - Habilidades de equipe</b>						
9	Comunicação em equipe	10,72	10,20	10,12	10,56	10,40
10	Formar equipes eficazes	11,72	10,92	10,64	9,68	10,74
11	Conduzir reuniões	11,16	10,28	10,28	10,32	10,51
12	Fazer apresentações	10,32	10,12	9,04	9,80	9,82
	Média	10,98	10,38	10,02	10,09	10,37
<b>4º Nível - Liderança</b>						



13	Praticar o <i>empowerment</i>	11,52	10,36	9,88	9,40	10,29
14	Orientar subordinados	11,64	10,76	10,60	10,28	10,82
15	Aconselhar produtivamente	11,28	10,92	10,80	10,16	10,79
	Média	11,48	10,68	10,43	9,95	10,63
<b>5º Nível - Lidar com situações difíceis</b>						
16	Lidar com conflitos	10,00	9,88	10,64	9,12	9,91
17	Lidar com pessoas difíceis	10,60	10,40	10,84	10,24	10,52
18	Medir disputas	10,56	9,80	10,24	9,72	10,08
19	Dar más notícias	10,56	10,56	8,84	9,68	9,91
20	Fazer entrevistas disciplinares	10,28	10,24	10,96	9,88	10,34
	Média	10,40	10,18	10,30	9,73	10,15

Fonte: dados da pesquisa.

Pode-se observar que a empresa possui um grupo homogêneo em relação à necessidade de treinamento, identificado pelos indicadores das habilidades individuais.

Pela média aritmética simples, constatou-se que todos os funcionários da empresa se auto-avaliaram e foram avaliados com um nível adequado de suas habilidades. Constatou-se também, a partir dos resultados médios, que a auto-avaliação foi corroborada, pelos avaliadores nos *feedback*.

A escala utilizada no questionário foi de até 07 pontos para cada questão, mas foram utilizadas escalas até 14 pontos para a devida interpretação dos resultados. Esta escala de 2 a 14 pontos se deu devido à somatória dos pares das questões, cada par foi composto de questões com escala de 01 a 07 pontos, ao somar os pares resultaram em até 14 pontos cada questão.

Os resultados foram traduzidos para a média aritmética simples, sendo utilizada a escala demonstrativa de até 14 pontos, descrevendo as necessidades das habilidades em:

- Nível a desenvolver de 2 a 06 de média;
- Nível adequado de 7 a 11 de média; e
- Nível alto de 12 a 14 de média.

Os resultados possibilitaram diagnosticar qual nível estava deficiente na empresa e necessitando ser analisado. A Tabela 2 apresenta a distribuição dos funcionários caracterizados em cada nível.

Tabela 2. Média de funcionários em cada nível de habilidade.

		<i>Nível a Desenvolver</i>		<i>Nível Adequado</i>		<i>Nível Alto</i>	
		2 a 6	%	7 a 11	%	12 a 14	%
<b>1º Nível – Habilidades de comunicação</b>							
1	Explicar claramente	0	0%	15	60%	10	40%
2	Escutar com eficácia	0	0%	13	52%	12	48%

3	Comunicação não-verbal	0	0%	24	96%	1	4%
4	Entrevistar	0	0%	20	80%	5	20%
	<b>Total de funcionários</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>18</b>	<b>72%</b>	<b>7</b>	<b>28%</b>
<b>2º Nível - Eficácia pessoal</b>							
5	Causar boa impressão inicial	0	0%	14	56%	11	44%
6	Atuar decisivamente	0	0%	18	72%	7	28%
7	Ser assertivo	0	0%	20	80%	5	20%
8	Influenciar outras pessoas	0	0%	20	80%	5	20%
	<b>Total de funcionários</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>18</b>	<b>72%</b>	<b>7</b>	<b>28%</b>
<b>3º Nível – Habilidades de equipe</b>							
9	Comunicação em equipe	0	0%	18	72%	7	28%
10	Formar equipes eficazes	0	0%	18	72%	7	28%
11	Conduzir reuniões	0	0%	18	72%	7	28%
12	Fazer apresentações	0	0%	22	88%	3	12%
	<b>Total de funcionários</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>19</b>	<b>76%</b>	<b>6</b>	<b>24%</b>
<b>4º Nível – Liderança</b>							
13	Praticar o <i>empowerment</i>	0	0%	21	84%	4	16%
14	Orientar subordinados	0	0%	17	68%	8	32%
15	Aconselhar produtivamente	0	0%	14	56%	11	44%
	<b>Total de funcionários</b>	<b>0</b>		<b>17</b>	<b>69%</b>	<b>8</b>	<b>31%</b>
<b>5º Nível - Lidar com situações difíceis</b>							
16	Lidar com conflitos	0	0%	23	92%	Continua	
17	Lidar com pessoas difíceis	0	0%	17	68%	8	32%
18	Medir disputas	0	0%	23	92%	2	8%
19	Dar más notícias	0	0%	22	88%	3	12%
20	Fazer entrevistas disciplinares	0	0%	20	80%	5	20%
	<b>Total de funcionários</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>21</b>	<b>84%</b>	<b>4</b>	<b>16%</b>
	<b>Total de cada nível</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>19</b>	<b>75%</b>	<b>6</b>	<b>25%</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados evidenciaram nível adequado em todas as habilidades. No total foram caracterizados 19 funcionários, ou seja, 75% dos funcionários pesquisados em nível adequado e 6 funcionários com 25% em nível alto.

De forma geral não foi caracterizado nenhum funcionário em nível a desenvolver, portanto isto é um ponto positivo para empresa. O nível alto está consideravelmente baixo em relação ao número de funcionários pesquisados.

Por meio de um diagnóstico dentro de cada nível pesquisado, pode-se obter uma visão global dentro das 20 habilidades pesquisadas.

No 1º nível as habilidades de comunicação; no 2º nível eficácia pessoal; e, no 4º nível habilidades de liderança, estão em evidência. Considerando que nos resultados finais, estas habilidades estão em nível adequado. O 3º nível habilidades de equipe e o 5º nível lidar com situações difíceis, mesmo estando em nível adequado merecem ser analisados pela empresa.

Dentro do 1º nível pode-se observar que as habilidades de explicar claramente, escutar com eficácia e entrevistar estão em pontos consideráveis, sendo que, o ponto de maior deficiência é a comunicação não-verbal, a empresa poderá verificar os motivos destas diferenças para treinamentos nestas habilidades.

Dentro do 2º nível habilidades de eficácia pessoal e a habilidade em causar boa impressão inicial estão em evidência, tendo um intervalo considerável. As habilidades de atuar decisivamente, ser assertivo e influenciar outras pessoas estão abaixo das outras habilidades citadas. A empresa poderá rever estas questões junto aos funcionários para obter um nível melhor.

Observou-se uma pequena oscilação entre as habilidades de equipe, comunicação em equipe e conduzir reuniões. Em evidência a habilidade em formar equipes eficazes, sendo um requisito positivo para a empresa. Deve se ter uma atenção especial quanto à utilização de equipamentos de apresentações, podendo ser feito um treinamento específico para esta habilidade.

A habilidade em praticar o *empowerment* está desfavorável em relação às habilidades em orientar subordinados e aconselhar produtivamente, as quais estão em linhas equiparadas. A empresa pode verificar com outros estudos estas diferenças, considerando que este nível de liderança é importante para empresa.

O 5º nível possui habilidades necessárias para que a organização possa ter um desenvolvimento eficaz, as situações como lidar com conflitos, medir disputas e dar más notícias, são consideradas pontos fracos para a organização, internamente são as habilidades mais agravantes neste diagnóstico.

## **5. CONCLUSÕES**

Os resultados desta pesquisa demonstraram uma grande proximidade entre os aspectos reais e os abordados na teoria. O diagnóstico das necessidades de treinamento na empresa de Comunicação revelaram que existe consonância entre teoria e prática. Chiavenato (1998) destaca que o diagnóstico deve ser a primeira etapa para elaboração de estratégias de treinamento em uma empresa.

Com o diagnóstico foi possível evidenciar os pontos fortes e fracos em relação à necessidade de treinamento, vindo de encontro com a afirmação de Moura e Nickel (2002).

Constatou-se que os níveis de habilidades de: Comunicação, Eficácia pessoal, Equipe, Liderança e Lidar com situações difíceis, mostraram-se em nível adequado dentro da escala de resultados (2 a 14 pontos), pois os resultados ficaram entre 07 a 11 pontos.

Outro aspecto importante está relacionado ao número de funcionários enquadrados entre os níveis: a desenvolver, adequado e alto. Constatou-se que 19 funcionários estão em nível adequado (75%) e 06 funcionários em nível alto (25%). Os 75% poderiam ser pesquisados pela empresa de maneira individual, com intuito de detectar os motivos que estes não atingiram o nível alto e em quais habilidades possuem deficiências.

Um ponto positivo para a empresa é o fato de que nenhum funcionário ficou em nível baixo (a desenvolver), ou seja, a empresa terá maior facilidade em desenvolver programas de treinamentos que façam com que a empresa possa atingir 100% dos funcionários em nível alto.

Portanto, foram diagnosticados dentro do nível adequado como pontos fortes da empresa os níveis de:

- a) Habilidades de Comunicação (1º nível);
- b) Eficácia Pessoal (2º nível); e
- c) Liderança (4º nível).

Já os pontos fracos são os níveis de:

- a) Habilidades de Equipe (3º nível); e
- b) Lidar com situações difíceis (5º nível).

É importante ressaltar que o conjunto de indicadores pesquisados para obtenção do diagnóstico das necessidades de treinamento permite concluir que a empresa necessita adotar programas de treinamentos para dar seqüência a este estudo e validar os resultados encontrados.

O diagnóstico das necessidades de treinamento, aplicado com o método de Indicadores de Habilidades Interpessoais, visou levar os funcionários a um processo reflexivo sobre suas habilidades. Houve depoimento de funcionários, concluindo que algumas de suas dificuldades dependiam de iniciativas deles próprios, especificamente na busca de auto-desenvolvimento como na área de microinformática que foi diagnosticada como um nível adequado, mas em relação às outras habilidades do mesmo nível, evidenciou que necessita de treinamentos.

Do ponto de vista prático, a pesquisa apresenta os resultados obtidos com o questionário adaptado do método de Indicadores de Habilidades Interpessoais (IHI), desenvolvido pelos psicólogos Peter Quarry, Eve Ash e Julie Berg como referenciado na fundamentação teórica.

Com este método utilizado o resultado foi satisfatório, demonstrando que esta metodologia propõe o diagnóstico das necessidades de treinamento e quando aplicada se obtém os resultados de forma compreensível. Os questionários de auto-avaliação e os questionários de *feedback* confirmaram a avaliação 360 graus sendo o principal objetivo da metodologia.

Os funcionários se interessaram em obter o resultado individual (*feedback*), com a intenção do auto-desenvolvimento nas habilidades de maior deficiência.

O objetivo deste artigo de diagnosticar as necessidades de treinamento em uma empresa de comunicação foi atingido por meio da análise da aplicação de questionários de

Índice de Habilidade Interpessoais – IHI. Quanto aos indicadores para programas de treinamento e desenvolvimento, foram considerados os níveis de habilidades, destacando em 05 níveis: Habilidades principais de comunicação, Eficácia pessoal, Habilidades de equipe, Liderança e Lidar com situações difíceis. Em cada nível foram distribuídas habilidades que determinassem a necessidade de treinamento e com a avaliação 360º graus o resultado fosse coerente.

Analisando os resultados foram diagnosticados como os principais pontos fracos os níveis de Habilidades de Equipe e Como Lidar com Situações Difíceis.

Esta constatação é importante, na medida em que alerta a empresa de que treinamento e desenvolvimento das pessoas dentro da organização é uma necessidade contínua.

## REFERÊNCIAS

BASTOS, O. P. M. Diagnóstico e avaliação de T&D: processo de T&D. *In*: Boog, Gustavo G. (Coord.). Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD. São Paulo: MAKRON Books. 1994. p.137-162.

CARVALHO, A. V. Treinamento de Recursos Humanos. São Paulo: Pioneira, 1988.

CARVALHO, A. V. Treinamento: Princípios, Métodos & Técnicas. São Paulo: Pioneira, 2001.

CARVALHO, L. C. F. T&D estratégicos. *In*: Boog, Gustavo G. (Coord.). Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD. São Paulo: Editora MAKRON Books, 1994. p. 65-84.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

GIL, A. C. Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 1994.

MACIAN, L. M. Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos. São Paulo: EPU, 1987.

MILKOVICH, G. T. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

MOURA, M. A. P.; NICKEL, D. C. Gestão Capital Humano, Gestão de Pessoas. Fae Business School. Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus. Curitiba, 2002.

QUARRY, P. *Feedback* 360º sem ansiedade. Disponível em: <[www.videogest.pt/indicadores/artigo\\_files/trad\\_artigo\\_Peter\\_Quarry.pdf](http://www.videogest.pt/indicadores/artigo_files/trad_artigo_Peter_Quarry.pdf)>. Acesso em: 30 ago. 2003.

YIN, Robert. K. Estudo de Caso, planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 20