

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CONVÊNIO: CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA-ESCOLA-CIEE

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA

PÓS-GRADUAÇÃO EM PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO DA

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETO DO DIAGNÓSTICO EM ADMINISTRAÇÃO
DE RECURSOS HUMANOS - ÁREAS DE TREINA-
MENTO E DESENVOLVIMENTO, DA USINA HIDRE-
LÉTRICA ITAIPU BINACIONAL.

CLÁUDIO PALMEIRA DE MELLO

ORIENTADOR: PROF. LESZEK CELINSKI

CURITIBA, OUTUBRO/94

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1 - HISTÓRICO DA EMPRESA E DESCRIÇÃO DA SUA FUNÇÃO DE R.H.	2
1.1 - TREINAMENTO COMO UM SISTEMA INTEGRADO NA USINA DE ITAIPU	3
2 - LEVANTAMENTO E IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS	4
2.1 - PROGRAMAÇÃO DE TREINAMENTO NA USINA DE ITAIPU	6
2.1.1 - PRÉ-REQUISITOS PARA O CURSO	7
2.1.2 - CONTEÚDO PROGRAMÁTICO DO CURSO	7
2.2 - EXECUÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO	8
2.3 - AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO PELA ITAIPU	8
2.3.1 - CONCEITOS DE AVALIAÇÃO	9
2.3.2 - OBJETIVO DA AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO	9
3 - JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS DO PROJETO DA DIAGNÓSTICO .	11
4 - EMBASAMENTO TEÓRICO	14
5 - METODOLOGIA A SER ADOTADA NO DIAGNÓSTICO	18
5.1 - PLANO DA POPULAÇÃO	18
5.2 - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	19
5.3 - DESCRIÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	20
5.4 - ANÁLISE DAS PERGUNTAS DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (QUESTIONÁRIO)	21
5.5 - A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO E SEU ACOMPANHAMENTO . .	25

6	- APURAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	28
7	- RELATÓRIO FINAL SOBRE A NECESSIDADE DE TREINAMENTO NA USINA DE ITAIPU	31
8	- CRONOGRAMA DE EVENTOS	33
9	- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34
10	- ANEXOS	36

INTRODUÇÃO

Nas atividades organizacionais, há necessidades de se integrar planos estratégicos e planos operacionais, para evitar conflitos e frustrações.

Cabe à Administração de Recursos Humanos PILOTAR esta integração por meio de uma série de subsistemas de gestão, como a participação do pessoal na Empresa, seu progresso, o diálogo e a qualidade de vida dos funcionários.

Uma das dificuldades no planejamento de Recursos Humanos é que a grande complexidade deste setor, justamente por envolver pessoas, provoca alterações não apenas nos planos, mas também nas próprias metas. Os tópicos apresentados neste Projeto do Diagnóstico em Administração de Recursos Humanos, especificamente na área de Treinamento e Desenvolvimento, podem ser utilizados como instrumento de aprimoramento das decisões gerenciais na Usina Hidrelétrica de Itaipu Binacional.

1 - HISTÓRICO DA EMPRESA E DESCRIÇÃO DA SUA FUNÇÃO DE R.H.

Tanto no Brasil, como no Paraguai, desde muitos anos, o imenso potencial hidrelétrico existente no trecho do rio Paraná, fronteiro, entre os dois países chamou a atenção de seus povos e dirigentes.

Alguns estudos de natureza geral foram realizados para o seu aproveitamento. No entanto para que pudessem ser realizados estudos detalhados, foi necessário um acordo entre os governos brasileiro e paraguaio.

Em 26 de abril de 1973 foi assinado o Tratado entre Brasil e Paraguai para o aproveitamento hidrelétrico dos recursos do rio Paraná pertencentes em condomínio aos dois países.

Em 17 de maio de 1974, a Usina Hidrelétrica de Itaipu Binacional, doravante denominada de Usina de ITAIPU, foi formalmente constituída, e empossados os membros do Conselho de Administração, e da primeira Diretoria Executiva.

A área da Usina de ITAIPU estende-se desde a cidade de Guaíra - Pr - Brasil, ao norte, até Foz do Iguaçu - Pr - Brasil, e Ciudad del Leste no Paraguai.

O Tratado estabelece a divisão da energia em partes iguais entre os dois países, reconhecendo a cada um deles, o direito de aquisição da energia que não seja utilizada pelo outro País para seu próprio consumo. E assim, estamos diante da "obra do século", Usina de ITAIPU, situada no rio Paraná, entre o Brasil e o Paraguai, a 14 Km ao norte (montante) da ponte internacional que os liga.

1.1 - TREINAMENTO COMO UM SISTEMA INTEGRADO NA USINA DE ITAIPU

A Usina de ITAIPU tem como política, capacitar todo empregado para o exercício de suas funções e propiciar-lhe oportunidades de desenvolvimento profissional na carreira, em particular àqueles que apresentam o melhor desempenho.

O treinamento de pessoal pretende com isso a capacitação e o aperfeiçoamento do empregado, nas habilidades e conhecimentos necessários ao exercício de suas funções.

Tem como política alocar os investimentos de Treinamento de maneira igualitária e justa entre os seus diversos órgãos e empregados, respeitando-se prioridades decorrentes de necessidades de trabalho e compromissos maiores.

Tem ainda como entendimento que a identificação de Necessidades de Treinamento dos empregados é responsabilidade inerente à função Gerencial.

O Departamento de Treinamento integra a estrutura da Diretoria Administrativa da Usina de ITAIPU e está subordinado à Superintendência de Recursos Humanos. Como Departamento tem a responsabilidade de desenvolver atividades e eventos que possibilitem a formação, o aperfeiçoamento e conhecimentos necessários para o exercício das funções.

2 - LEVANTAMENTO E IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS

A situação atual da área de Treinamento e Desenvolvimento da Usina de ITAIPU está descrita nos itens abaixo, desde o Levantamento de Necessidades de Treinamento - L N T até a avaliação de treinamento, elaborada pelo Departamento de Treinamento e Gerencias.

Entre as categorias do Treinamento existentes são utilizadas preferencialmente na ordem citada os seguintes: Treinamento Interno, Treinamento mediante Cursos Fechados e Treinamento Externo (para funcionários do quadro próprio da Usina de Itaipu e das empresas contratadas). Caberá sempre ao Departamento de Treinamento a definição final quanto ao tipo, modalidade, forma de contratação e fonte de treinamento mais adequada para atender as necessidades dos usuários.

Antes de estabelecer cronogramas dos eventos de Treinamento para o trimestre, o Departamento de Treinamento, em conjunto com os órgãos usuários, analisa os pré-requisitos de cada Programa de Treinamento e sua relação com o perfil dos participantes indicados e procura, com este procedimento, garantir que os participantes tenham um melhor aproveitamento dos eventos.

Em particular, nos meses de setembro a novembro de cada ano, o Departamento de Treinamento desenvolve um levantamento anual de necessidades de treinamento, com vista a elaboração do orçamento correspondente (aprovado pela área financeira da empresa).

O Levantamento das Necessidades de Treinamento - L N T, é um processo permanente ao longo do ano, permitindo aos órgãos informar ao Departamento de Treinamento, a qualquer tempo, as necessidades de treinamento de seus empregados.

O L N T abrange todas as funções existentes na Empresa.

Além dos empregados do quadro próprio, podem ser indicados para a Programação Anual de Treinamento os empregados de empresas contratadas (MOC - Mão-de-Obra contratada), desde que:

- justifiquem-se por serem imprescindíveis para o exercício de suas funções;
- justifiquem-se em termos de tempo de contrato restante;
- sejam atendidos sempre pelas categorias de Treinamento Interno ou Fechado;

Vale lembrar que a Usina de ITAIPU não faz distinção entre funcionários do quadro próprio e de empresas "MOC", para fins de treinamento.

O L N T enfoca as necessidades da capacitação, aperfeiçoamento, atualização e desenvolvimento, atentando-se primeiramente para a verificação da existência dos conhecimentos básicos de capacitação para a função.

O L N T deve estar voltado essencialmente às tarefas que o empregado desenvolve no momento ou virá a desenvolver em futuro próximo.

As Necessidades de Treinamento são indicadas pelos órgãos da Empresa em entrevistas conduzidas por técnicos do Departamento de Treinamento, até o nível de Divisão.

Como resultados destas entrevistas, o Departamento de Treinamento emite o relatório "Necessidades de Treinamento" o qual é reencaminhado aos órgãos entrevistados para nova apreciação e confirmação das necessidades pesquisadas, resultando então, na Programação Anual de Treinamento.

O L N T é a base para qualquer Treinamento, desde o início quando são apontadas as necessidades, até o final quando é feita uma análise dos objetivos propostos para ver se houve um bom aproveitamento e foram atingidos os objetivos esperados pela Usina de ITAIPU ou até mesmo pelo próprio empregado, diante de suas expectativas.

Uma vez consolidada a Programação de Treinamento do período, cabe ao Departamento de Treinamento o trabalho de pesquisa, análise e definição das fontes de treinamento.

Os treinamentos são realizados por instrutores internos ou contratados, empresas de consultoria, instituições de ensino público ou privado, programas auto-instrucionais tais como instrução programada, programas em vídeo, etc.

2.1 - PROGRAMAÇÃO DE TREINAMENTO NA USINA DE ITAIPU

A programação de treinamento deve ser elaborada com base no levantamento de Necessidades de Treinamento, objetivando compatibilizar as prioridades determinadas pela Usina de ITAIPU,

a nível empresarial e setorial, com as necessidades individuais e, orientar a alocação ótima dos recursos humanos, financeiros, tecnológicos e materiais destinados ao treinamento, visando atender as necessidades diagnosticadas.

2.1.1 - Pré-requisitos para o curso

O Departamento de Treinamento da Usina de ITAIPU entende por requisito prévio, aquilo que o treinando já deve saber para iniciar a ação de treinamento, da mesma maneira que o conhecimento terminal (objetivos) deve ser especificado como conhecimento inicial (pré-requisitos). O programa de instrução pode ser comparado a uma ponte entre o conhecimento inicial e o conhecimento terminal. Fundamentalmente os pré-requisitos são definidos de acordo com a descrição da produção alvo e os objetivos instrucionais.

Quanto maior o número de restrições feitas para a seleção de treinamento, maior probabilidade de progresso em grupo, devido a homogeneidade de antecedentes e habilidades.

2.1.2 - Conteúdo Programático do Curso

Deve ser elaborado em função dos objetivos instrucionais, visando maximizar os conhecimentos, as habilidades e atitudes dos treinamentos, para que, ao final do curso, atinjam esses

objetivos com a finalidade de realizarem satisfatoriamente o seu trabalho, bem como aprimorá-lo através da prática.

2.2 - EXECUÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO

Elaborada a programação de treinamento, inicia-se a etapa de execução.

Nesta etapa, procura-se prover a execução de cada programa de curso ou ação de treinamento de todos os recursos necessários, de modo que as variáveis que facilitam a aprendizagem sejam otimizadas e os objetivos especificados sejam atingidos.

Destaca-se a necessidade da avaliação contínua durante a execução de cada curso ou ação de treinamento, com vista a correção dos eventuais desvios verificados em relação a programação inicial, de forma a não comprometer as fases subseqüentes, bem como da verificação dos recursos necessários para o cumprimento do programa de treinamento.

2.3 - AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO PELA USINA DE ITAIPU

É nesta etapa que se pergunta: "Valeu à pena treinar?"

Como esta é a razão deste trabalho, apresentamos a avaliação de treinamento, a seguir:

2.3.1 - Conceitos de avaliação sob o ponto de vista do Departamento de Treinamento

- Avaliar é fazer um julgamento sobre algo comparando-se um fato ou objeto com um padrão referencial anterior, pré-determinado.
- Avaliação é um processo de delinear, obter e fornecer informações úteis ao julgamento das alternativas e decisão.
- Avaliação é a comparação de uma medida com um padrão e a emissão de um julgamento sobre a comparação realizada.
- Avaliação é um processo de registrar em que extensão os objetivos estão sendo alcançados, isto é, a congruência existente entre os resultados e objetivos.

2.3.2 - Objetivo da avaliação de treinamento

A avaliação de treinamento tem como objetivo aferir:

- A reação dos treinandos ao treinamento recebido;
- O grau de proficiência adquirido pelos treinandos após o treinamento;
- As mudanças de comportamento do empregado, no posto de trabalho, após o treinamento;

- As mudanças ocorridas nos processos sob a responsabilidade dos treinandos e os benefícios que a organização auferiu destes resultados.

Para orientar a concepção deste trabalho, foram definidas algumas premissas básicas, as quais são apresentadas a seguir:

- O treinamento não pode solucionar todos os problemas, já que alguns destes são basicamente estruturais, financeiros ou políticos;
- Na medida em que os gerentes da organização responsabilizam-se pelo desenvolvimento de seus recursos humanos, a sua participação efetiva nos processos de avaliação de seus resultados, como de resto, em todo o sistema de treinamento, deverá garantir que as ações de treinamento estejam diretamente voltadas para as reais necessidades da organização;
- O processo de treinamento somente se justifica quando a partir da cadeia aprendizagem-desempenho, obtêm-se melhorias desejadas no processo operativo ou administrativo, do qual o treinando participa, ou seja, o treinamento deve produzir resultados.

O Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, tem-se convertido em uma necessidade constante e crescente em praticamente todo tipo de organização. Na Usina de ITAIPU não poderia ser diferente e por isso, destacamos o papel do Treinamento e

Desenvolvimento que poderá ser reestudado de acordo com o detalhamento da situação encontrada nesta área, inclusive com a participação dos seus funcionários.

Em princípio, apresentamos abaixo, as possíveis deficiências que poderão ser encontradas no campo de Treinamento e Desenvolvimento da Usina de ITAIPU, as quais foram captadas a partir de literaturas teóricas e de casos com base na experiência acumulada dentro da própria Empresa e a partir da análise do Programa de Treinamento da Usina de ITAIPU:

- a) falta de definição de filosofia e de políticas para a função;
- b) inobservância de metodologias no processo de identificação de necessidades de Treinamento e Desenvolvimento;
- c) inadequada e deficiente definição de objetivos, tanto para a função como um todo para os programas desenvolvidos;
- d) inadequação entre os objetivos da função e os objetivos da Empresa;
- e) falta participação do funcionário quando é elaborado o Levantamento de Necessidade de Treinamento.

3 - JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS DO PROJETO DE DIAGNÓSTICO

A partir da década de 60, pesquisadores que se dedicam ao estudo de Administração de Empresas, vêm enfatizando que o

recurso mais importante e produtivo que as organizações possuem é o humano.

Um profissional, quando assume um cargo, encorpora-se à empresa em caráter que se espera seja permanente e, tanto no interesse da empresa, como no seu próprio e no da coletividade, deve desenvolver ao máximo suas aptidões para o trabalho. Quanto mais alto o nível de treinamento do empregado, tanto maiores as possibilidades que a empresa tem de aperfeiçoar seus serviços, de lançar-se a empreendimentos que reclamem uma técnica mais avançada, de melhorar os padrões de sua produção, de ocupar uma posição mais vantajosa em relação a seus competidores. Por sua vez, o empregado, à proporção que eleva suas habilitações profissionais, amplia sua eficiência e qualifica-se para o acesso a postos mais importantes e mais bem remunerados. Com tudo isso lucra também a coletividade, não só porque pode dispor de melhores produtos e melhores serviços, como também porque vê atendido seu interesse pela melhoria do padrão de vida dos grupos que a compõem.

Também já está definitivamente aceito que poucas pessoas já ingressam na empresa com toda a sua potencialidade desenvolvida e portanto não necessitando de nenhuma ação no sentido de melhorar o seu desempenho. Por este motivo, as organizações estão cada vez mais inclinadas a não poupar esforços no sentido de desenvolverem ao máximo a capacidade produtiva destes recursos. Assim também deve ser a visão da Alta Administração da Usina de ITAIPU com relação aos seus funcionários.

Sendo o treinamento pois, um processo social positivo, cabe-lhe atender, com diligência, às aspirações da empresa, às

dos empregados e às da coletividade, para que não se converta numa prática acadêmica e onerosa, num encargo sem atrativos para o empregado, ou numa atividade desprovida de sentido social. Quando não se traduz em benefício efetivo para a empresa, esta passa a considerá-lo uma fonte de despesas improdutivas; quando não traz vantagem real para os empregados, estes por ele se desinteressam; e quando não serve à coletividade, deixa de cumprir a destinação social que lhe corresponde.

Entretanto este esforço tem, via de regra, sido dificultado por barreiras difíceis de serem ultrapassadas no estágio atual do conhecimento.

Uma destas barreiras é a identificação das necessidades de treinamento dos recursos humanos, também chamada Levantamento de Necessidades de Treinamento - L N T.

Este levantamento está no princípio de todo o processo de melhorar a formação dos recursos humanos da Usina de ITAIPU. A questão básica consiste em obter-se resposta a duas perguntas: a quem treinar e a quem treinar.

Portanto, este Projeto de Diagnóstico pretende apresentar um tratamento sistêmico para a função Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos na Usina de ITAIPU. O propósito final do trabalho é demonstrar um modelo voltado para a dinâmica organizacional da função, com vistas inclusive a sua administração, do ponto de vista da Empresa.

A possível presença das deficiências citadas no tópico "Levantamento e Identificação do Problema", levam ao desperdício

dos recursos empregados, com uma conseqüência provavelmente mais grave: a função não consegue dar as respostas esperadas aos problemas para os quais deveria ter solução.

A elaboração de um programa de Treinamento e Desenvolvimento, quando possível, deverá abranger a participação do treinando, em conjunto com as gerências das Divisões da Usina de ITAIPU. Isso fará com que o Programa de Treinamento se apresente de maneira mais completa e voltado para as habilidades individuais e para as necessidades organizacionais.

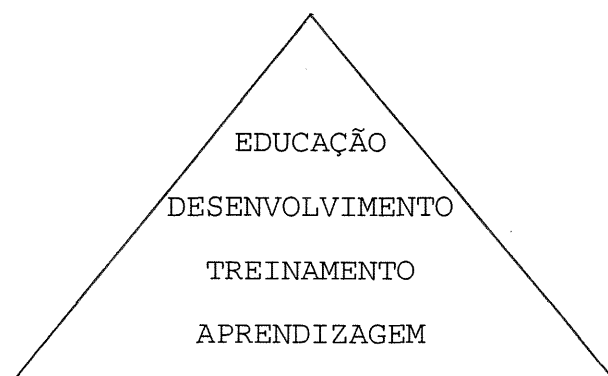
4 - EMBASAMENTO TEÓRICO

Segundo BRAGA (3), podemos levar em consideração quatro variáveis fáceis de serem compreendidas, as quais estabelecem as diferenças entre Treinamento e Desenvolvimento:

DIMENSÃO DA APRENDIZAGEM	TREINAMENTO	DESENVOLVIMENTO
quem	peçoal de área não gerencial	peçoal de área gerencial
o que	operações técnico-mecânicas	idéias teórico-conceituais
para que	desempenho de cargo específico	conhecimento geral
quando	curto prazo	longo prazo

Sua visão dos conceitos de Treinamento e Desenvolvimento é evidenciada no quadro abaixo, onde se vê que educação é o

conceito genérico mais amplo, vindo como consequência do três outros:



Algo semelhante é a posição compartilhada por MCFARLAND (12), para quem o Treinamento e Educação estão bastante inter-relacionados, embora seus sentidos sejam distintos. Aqui também Treinamento se refere ao processo usado pela Empresa para transmitir as habilidades necessárias aos empregados não-administrativos, com vistas ao desempenho específico de cargos. Já educação é um termo mais amplo, abrangendo o crescimento global da pessoa. De forma diferente, porém, Desenvolvimento se refere à natureza da mudança verificada nos empregados, através dos processos de Treinamento e Educação.

Em função das diferenças conceituais admitidas, consideramos oportuno se utilizar o termo de Desenvolvimento particularmente para o treinamento dedicado às áreas gerenciais. É esta a percepção de WARREN (14), que estabelece a diferença entre os dois termos, sinteticamente das seguintes formas:

- a) Treinamento lida com necessidades correntes; Desenvolvimento lida com necessidades previsíveis;

- b) Treinamento é orientado para o cargo ; Desenvolvimento é orientado para a pessoa;
- c) Treinamento lida usualmente com requisitos de tarefas específicas; Desenvolvimento lida com necessidades organizacionais ou com tarefas complexas.

A tendência observada é no sentido de relacionar o Treinamento ao processo de aquisição de habilidade, particularmente relacionadas com o desempenho da tarefa, enquanto Desenvolvimento seria sobretudo o processo voltado para o crescimento integral do homem, em termos de expansão de suas habilidades de utilizar totalmente suas capacidades na solução de novas e diferentes situações.

É este relativamente o posicionamento de BEACH (2), para quem o Treinamento deve ser tratado como um procedimento organizado, que visa transmitir conhecimentos e/ou habilidades às pessoas, com vistas a um objetivo pré-determinado. Segundo OLIVEIRA (13), as formas sistematizadas de executar o L N T têm sido divididas em dois grupos:

- a) L N T para pessoal de nível operacional e
- b) L N T para gerentes e executivos.

O primeiro caso, L N T para pessoal de nível operacional, tem merecido maior atenção do que o segundo. Desde o começo do século, com o advento da administração como insipiente ciência. Os administradores passaram a se preocupar em aumentar a produtividade do operário, de forma sistemática. Todos os estudos

sobre o trabalho foram desenvolvidas a partir do operário fabril e, ainda hoje, muitas empresas preocupam-se somente em aperfeiçoar os recursos humanos situados na faixa mais baixa da escala hierárquica. Logo, é natural que a grande maioria dos estudos que atingiram condições de operacionalidade situaram-se nesta faixa.

No caso de L N T para executivos, assunto do qual trata este trabalho, pouco se tem feito ou escrito no Brasil. A bibliografia existente se limita a definir o que é L N T, ressaltar a sua importância como forma de viabilizar a correção de disfunções por intermédio do treinamento e a proporcionar linhas gerais a serem seguidas. Poucos métodos atingiram condições de operacionalidade e somente o mais simples deles tem uso razoavelmente generalizado.

Três destes métodos são apresentados somente em termos de objetivos e metodologia, porque não foi possível identificar organizações em que foram aplicadas. Estes métodos são:

- a) Análise e Solução de Problemas de Desempenho na Empresa;
- b) Levantamento de Necessidades de Treinamento Através da Análise e Solução de Problemas Globais da Empresa;
- c) Levantamento das Necessidades de Treinamento Através da Auto-Avaliação Analítica;

Os outros dois métodos são apresentados configurando seus objetivos, a metodologia de coleta de dados, a metodologia de

análise e diagnóstico e os resultados das aplicações dos métodos. São denominados:

- a) Diagnóstico Integrado de Necessidades de Treinamento;
- b) Levantamento de Necessidades de Treinamento Através da Auto-Avaliação Global.

5 - METODOLOGIA A SER ADOTADA NO DIAGNÓSTICO

A metodologia a ser adotada para a elaboração deste diagnóstico pode ser dividida pelas seguintes etapas:

- PLANO DA POPULAÇÃO
- INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS
- TABULAÇÃO DE DADOS
- CRONOGRAMA DE EVENTOS

5.1 PLANO DA POPULAÇÃO

Sugerimos que por tratar-se de um método experimental, seja aplicado pelo Departamento de Treinamento da Usina de ITAIPU, inicialmente numa superintendência, que poderá ser a de Recursos Humanos da Diretoria Administrativa Brasileira, composta de aproximadamente 155 funcionários, distribuídos da seguinte forma:

- Departamento de Administração de Pessoal: 80
- Departamento de Medicina e Segurança do Trabalho: 50
- Departamento de Treinamento: 25

Com relação ao nível profissional destes funcionários, temos os seguintes dados:

- Gerencial: 13
- Administrativo: 66
- Informática: 21
- Técnico: 55

Dentre estes funcionários, apresentamos sua classificação de acordo com sua escolaridade:

- Nível Superior: 41
- Nível Técnico: 83
- Nível 2º grau normal: 31
- Nível 1º grau: 0

Faixa etária:

- 80 funcionários entre 21 e 35 anos;
- 75 funcionários entre 36 e 56 anos.

Sexo: 115 - masculino
 40 - feminino.

5.2 - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A princípio, optamos pela utilização de um QUESTIONÁRIO, anexo A, para avaliação analítica dos funcionários da Superintendência de Recursos Humanos, o qual deverá ser distribuído juntamente com a Programação de Treinamento - Cursos Oferecidos - ano 199_, bem como com a ficha Levantamento de Necessidades de Treinamento -

L N T.

Este material deverá ser preenchido individualmente por cada funcionário e deverá ter um prazo determinado para devolução ao Departamento de Treinamento, para que possíveis atrasos não prejudiquem o cronograma de eventos.

5.3 - DESCRIÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O QUESTIONÁRIO pretende colher informações, de acordo com a percepção de cada funcionário, com relação à Necessidade de Treinamento na ITAIPU e apresenta as seguintes características:

- é composto de 7 (sete) perguntas relacionadas ao L N T na Usina de ITAIPU, aos resultados de sua aplicação, sua eficiência, bem como solicita citar os pontos favoráveis e desfavoráveis do L N T.

- permite que o funcionário tome conhecimento da Programação de Treinamento - Cursos Oferecidos, dando a oportunidade de escolha de cursos e de opinião para introdução de cursos de seu interesse que não constem nesta Programação.

O funcionário escolherá os cursos que deseja realizar e anota-os na Ficha de Levantamento de Necessidades de Treinamento - L N T, anexa ao QUESTIONÁRIO. Após , entregará estes documentos à sua gerência, que por sua vez os enviará ao Departamento de Treinamento.

No Departamento de Treinamento, os analistas de R.H. emitirão um relatório técnico informatizado com seus pareceres, citando os cursos mais requisitados, as principais observações, os tópicos mais criticados a elogiados, percentuais, etc. A partir destes dados, o Gerente de Treinamento analisará os resultados e terá em mãos um poderoso instrumento que lhe permitirá perceber quais as necessidades individuais e do grupo em termos de treinamento através de realização de cursos. Permitirá também, a indefinição de problemas de desempenho deficiente no trabalho e o planejamento de medidas de controle dos resultados.

5.4 - ANÁLISE DAS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO

Constam no QUESTIONÁRIO (ANEXO A) as seguintes perguntas, as quais sugerimos para o Projeto de Diagnóstico:

- 1) A Usina de ITAIPU tem oferecido todos os anos uma série de cursos para seu aperfeiçoamento profissional, através do formulário Levantamento de Necessidades de Treinamento. Você tem participado destes cursos? Sim - Não, Por que?

ANÁLISE: Esta pergunta objetiva descobrir se todos estão tendo acesso aos cursos de treinamentos, determinar o grau de interesse pelo programa de treinamento da Usina de ITAIPU e a necessidade individual para realização de cursos.

- 2) Se sua resposta da pergunta anterior foi "SIM", os resultados da aplicação destes cursos estão lhe satisfazendo? Sim - Não, Por que?

ANÁLISE: Esta pergunta permitirá ao gerente de treinamento verificar se a teoria dos cursos nos quais o funcionário participou tem sido aplicada no seu ambiente profissional e se ele está contente com os resultados obtidos.

- 3) Na sua opinião, a eficiência de um programa de treinamento, através de cursos, dependem especialmente de quais variáveis?

ANÁLISE: Este pergunta objetiva uma auto-crítica do funcionário com relação as suas próprias atitudes a

fim de obter um melhor currículo profissional na Empresa, bem como deverá munir o gerente de informações relacionadas à políticas, normas, condições de trabalho, competência dos superiores e outras áreas de atrito na organização.

- 4) Organize as variáveis da resposta acima por ordem de importância (propriedades).

ANÁLISE: Esta pergunta deverá contribuir no entendimento das necessidades mas emergentes do funcionário em termos de treinamento. Evidentemente que as variáveis de maior prioridade determinarão o "ponto fraco" em termos de treinamento, sendo que o gerente deverá direcionar prioritariamente sua análise para estas necessidades.

- 5) Indique os pontos fortes do programa de treinamento da Usina de ITAIPU, com base nas suas observações:

ANÁLISE: Esta pergunta deverá demonstrar o grau de satisfação dos funcionários com relação aos cursos ministrados, ou seja, o comportamento do grupo em função do aproveitamento dos eventos.

- 6) Indique os pontos fracos do programa de treinamento da Usina de ITAIPU, com base nas suas observações:

de treinamento o grau de insatisfação dos funcionários com relação aos cursos ministrados. As falhas no programa poderão ser corrigidas a partir destes dados.

- 7) Na próxima folha, você conhecerá a Programação de Treinamento - Cursos oferecidos para o ano de 199_. baseado nesta Programação, preencha o formulário Levantamento de Necessidades de Treinamento, que também está anexo, inclusive citando cursos que você gostaria de fazer e que não constam no Programa da Usina de ITAIPU. Para estes casos indique o código 0 (zero).

ANÁLISE: Trata-se de um item de fechamento do QUESTIONÁRIO que dará ao funcionário a oportunidade de conhecer os cursos oferecidos, escolher os cursos que tem vontade de realizar, bem como a chance de optar por outros cursos que ele tenha vontade e necessidade de fazer e que não constam no Programa exposto pela Usina de ITAIPU.

A partir do preenchimento da L N T, o Gerente de Treinamento poderá programar a realização dos cursos e acompanhar as necessidades de treinamento, inclusive perceber através das opiniões, a natureza dos cursos mais requisitados.

O diagnóstico levantado a partir do QUESTIONÁRIO deverá contribuir na sugestão para montagem dos programas de treinamento a serem executados.

5.5 - APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO E SEU ACOMPANHAMENTO

Após a distribuição e devolução do QUESTIONÁRIO pelo Departamento de Treinamento a todos os funcionários da Superintendência de Recursos Humanos, dentro dos prazos estabelecidos no cronograma, os analistas de recursos humanos deverão produzir um relatório com as seguintes informações obtidas a partir deste trabalho:

- porcentagem de funcionários que devolveram o questionário.
- porcentagem de funcionários que participam e não participam do Programa de Treinamento da Usina de ITAIPU e seus principais motivos.
- porcentagem dos funcionários satisfeitos com a aplicação dos cursos realizados.
- determinar as 4 (quatro) variáveis mais citadas sobre a eficiência do Programa de Treinamento da Usina de ITAIPU.
- citar os 4 (quatro) principais pontos fortes que mais incidiram nas respostas dos funcionários.

- citar os 4 (quatro) principais pontos fracos que mais incidiram nas respostas dos questionários.
- porcentagens do acordo com as prioridades dos cursos.

Os resultados apresentados no Relatório sobre Levantamento das Necessidades de Treinamento deverão ser analisados pelo Gerente do Departamento de Treinamento, o qual deverá considerar os seguintes tópicos:

- problemas referentes a cada indivíduo e problemas gerais da Empresa.
- identificar as principais necessidades de treinamento dos funcionários de um modo geral.
- verificar o grau de importância atribuída ao treinamento pelos funcionários e seu interesse tanto no que pretendem desenvolver quanto no que pretendem adquirir a partir de novos instrumentos de treinamento.
- identificação das principais causas dos problemas individuais e gerais da Empresa.
- Solicitar uma revisão do Relatório, caso observe a necessidade de aperfeiçoamento no levantamento de alguns tópicos.
- apresentar os resultados em reunião expositiva aos superiores, através de relatório sobre Levantamento das Necessidades de Treinamento..

Após a aplicação do questionário e do Levantamento de Necessidades de Treinamento e a apreciação do relatório do

assunto aos superiores, o Departamento de Treinamento deverá, de acordo com o cronograma de eventos, iniciar o Programa de treinamento, a partir da distribuição de convocações de treinamentos (Anexo B) aos funcionários que fizeram opção de cursos. Neste formulário deverão estar explicitar as informações relacionadas aos cursos, como:

- nome do curso
- datas de início e término
- carga horária
- nome do instrutor
- local do curso
- nome da entidade que o promoverá
- horários
- observações

No final de cada curso, o Departamento de Treinamento deverá distribuir aos funcionários a ficha de Avaliação de Reação (Anexo C), que deverá ser preenchida e devolvida na sala de aula e sugerimos contenha os seguintes itens: (primeira parte)

- Nome do evento
- Período
- Turno
- Entidade.
- Natureza (administrativo, gerencial, técnico, informática)
- Instrutor

Quanto a avaliação do curso (segunda parte), sugerimos que sejam introduzidos os seguintes itens a serem preenchidos pelos participantes:

COM REFERÊNCIA AO CURSO QUE VOCÊ ACABA DE PARTICIPAR,
CLASSIFIQUE OS ÍTENS ABAIXO DE ACORDO COM AS
SUGESTÕES: BOM - MÉDIO - FRACO:

1. O conteúdo do programa
2. Os instrutores
3. A carga horária
4. Apostilas e/ou textos recebidos
5. Demais materiais e recursos audio-visuais
6. As instalações
7. A organização geral do evento
8. Possibilidade de aplicação dos conhecimentos ao trabalho.

Na terceira parte da Ficha de Avaliação de Reação - Anexo C - , sugerimos que o funcionário cite claramente o seguinte:

1. Aspectos positivos do treinamento
2. Aspectos negativos do treinamento
3. Possibilidades de aplicação dos conhecimentos no trabalho
4. Comentários e sugestões.

6 - APURAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta etapa, cabe ao analista a elaboração de um novo Relatório, acompanhado de Tabelas com médias e percentuais, relativas a cada item da Ficha de Avaliação de Reação, para apreciação do Gerente de Treinamento, que por sua vez, deverá apresentar um Relatório Final aos seus superiores. Este documento terá como principal objetivo uma avaliação global do Programa de Treinamento da Usina de ITAIPU, com informações relacionadas aos seus aspectos positivos e negativos e visando a reformulação ou manutenção do Programa de treinamento da Usina de ITAIPU.

A compilação dos dados poderá ser elaborada de acordo com a Ficha de Apuração de Dados - Anexo D, onde os Analistas de Treinamento, através da tabulação por computador das porcentagens relativas aos cursos e suas características, demonstrarão num Relatório - Anexo E, os resultados obtidos.

Neste Relatório, cada página deverá referir-se a um curso específico e conterá todos os itens da Ficha de Avaliação de Treinamento com os seguintes levantamentos, que serão analisados pelo Gerente de Treinamento e apresentados aos seus superiores para apreciação e parecer final, (sugerimos a utilização de seis analistas para esta tarefa).

- Ficha de Apuração dos Dados (Anexo D)

Esta fichas deverá ter os seguintes dados (1ª parte):

- Nome do Analista de R.H.
- Evento
- Número de participantes
- Natureza do evento (administrativo, gerencial, técnico ou informática)
- Entidade
- Período
- Instrutor

Na 2ª parte, entrarão os dados retirados das Fichas de Avaliação de Reação e relacionados aos seguintes itens, onde o Analista deverá calcular as porcentagens dos participantes que julgaram o curso dentro das classificações: bom - médio - fraco:

- O conteúdo do programa
- Os instrutores
- A carga horária
- Apostilas e/ou textos recebidos
- Demais materiais e recursos audio-visuais
- As instalações
- A organização geral do evento
- Possibilidade de aplicação dos conhecimentos ao trabalho.

Na 3ª parte, os analistas deverão citar os principais aspectos positivos e os principais aspectos negativos dos evento

citados nas Fichas de Avaliação analisadas, bem como as principais possibilidades de aplicação dos conhecimentos no trabalho e principais comentários e sugestões encontrados.

Após a elaboração das Fichas de Apuração de Dados, Anexo D, os Analistas de R.H. elaborarão o Relatório dos Resultados Sobre Necessidades de Treinamento na Usina de ITAIPU, onde explicarão os melhores e os piores cursos, a partir dos percentuais encontrados, com sugestões de eliminação de alguns cursos, manutenção ou criação de novos cursos a partir dos principais comentários e sugestões dos participantes.

No final do Relatório, os Analistas poderão fazer suas considerações finais, baseados nos seus conhecimentos técnico-profissional e experiência na Área de R.H., os quais deverão ser analisados e considerados pelo gerente de Treinamento.

7 - RELATÓRIO FINAL SOBRE A NECESSIDADE DE TREINAMENTO NA USINA DE ITAIPU

Será da competência do Gerente de Treinamento a elaboração do Relatório Final sobre as Necessidades de Treinamento da Usina de ITAIPU, o qual deverá ser apresentado ao Superintendente de Recursos Humanos dentro do prazo estipulado no Cronograma de Eventos do ano correspondente.

Neste Relatório, o Gerente de Recursos Humanos deverá elaborar um parecer baseado nos seus conhecimentos técnicos

específicos da Área de Recursos Humanos, bem como as suas experiências profissionais.

A fim de que seja confeccionado um Relatório Final completo, rico em embasamentos teóricos e práticos, sugerimos que o Gerente de Treinamento siga a seguinte metodologia que permitirá um diagnóstico mais seguro e objetivo:

- 1) Ler com atenção e imparcialidade as Fichas de Apuração dos Dados - Anexo D, elaboradas pelos Analistas de R.H.
- 2) Ler com atenção e imparcialidade o Relatório dos Resultados Sobre Necessidades de Treinamento - Anexo E.
- 3) Anotar as impressões dos funcionários a respeito dos cursos de treinamento, tanto nos seus aspectos positivos quanto negativos, visando sua reformulação ou manutenção.
- 4) Preparar um diagnóstico que permita a Usina de ITAIPU identificar as reais necessidades de treinamento de seus funcionários, a partir da determinação das causas de eventuais desempenhos deficientes no trabalho, o que permitirá o planejamento de medidas para eliminação destes problemas.
- 5) Definir quais os problemas de desempenho vale a pena atacar. É importante citar que neste etapa, o Gerente de Treinamento deverá calcular o custo do(s) problema(s) para compará-lo com o provável custo da medida a ser tomada. Poderá levar em consideração também,

- fatores subjetivos como urgência, gravidade, etc..
- 6) Planejar a implantação de medidas corretivas, e como se processará o controle dos resultados apresentados. Nesta etapa, o Gerente de Treinamento deverá ter identificado todas as causas que concorreram para o surgimento dos problemas (efeitos) e deverá inventariar todas as soluções possíveis, sem se preocupar a princípio, com suas possíveis dificuldades de aplicação.
 - 7) Ainda no Relatório Final Sobre as Necessidades de Treinamento, o Gerente de Treinamento deverá estar ciente que este instrumento tem como objetivo principal a elaboração de um diagnóstico da Necessidade de Treinamento na Usina de ITAIPU, voltado para a detecção de disfunções e fundamentado na própria realidade da Empresa.

8 - CRONOGRAMA DE EVENTOS

A seguir, apresentamos o Cronograma de Eventos, os quais compõem este trabalho de diagnóstico, desde o contato inicial com a Superintendência de Recursos Humanos da Usina de ITAIPU, onde se realizará uma reunião entre aquela área, gerente de treinamento e demais gerentes da Superintendência, até a entrega do Relatório Final Sobre Necessidades de Treinamento, elaborado pelo Gerente de Treinamento.

9 - REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

1. AQUINO, Cleber Pinheiro de. Administração de Recursos Humanos, Uma Introdução, São Paulo, Atlas, 1979.
2. BEACH, Dale S. Personnel. The Management of People at Work, New York, Mcmillan, 1975
3. BRAGA, José Luciano, Treinamento e Desenvolvimento, Fortaleza, BNB/DEPES, 1984
4. CELINSKI, Leszek. Vocabulário Gerencial de Administração e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Curitiba, UFPR, 1984.
5. CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos, São Paulo, Atlas, 1979.
6. FERREIRA, Paulo P. Treinamento de Pessoal, 4ª Ed., São Paulo, Atlas, 1985.
7. FONTES, Lauro Barreto. Manual do Treinamento da Empresa Moderna. 3ª Ed., São Paulo, Atlas, 1979.
8. HAMBLIM, A.C. Avaliação e Controle de Treinamento. 2ª Ed., São Paulo, MacGraw-Hill, 1978.
9. ITAIPU - Manual de Recursos Humanos - Treinamento e Desenvolvimento, Foz do Iguaçu, 1992.
10. JUCIUS, Michael J. & SCHLENDER, Willian e. Introdução à Administração, Elementos de Ação Administrativa. São Paulo, Atlas, 1978.
11. LUCENA, Maria Diva da S. Avaliação de Desempenho, Métodos e Acompanhamentos. São Paulo, MacGraw-Hill, 1973.

12. MCFARLAND, Dalton E. Management: Theory and Practice, New York, McMillan, 1968.
13. OLIVEIRA, Marco A. G. Análise e Solução de Problemas de Desempenho na Empresa. São Paulo, Atlas, 1977.
14. WARREN, Malcolm W. Training for Results: A Systems Approach to the Development of Human Resources in Industry. Califórnia, Wesley, 1966.

10 - ANEXOS

A - QUESTIONÁRIO, PROGRAMAÇÃO DE TREINAMENTO E L.N.T.

B - FICHA DE CONVOCAÇÃO DE TREINAMENTOS

C - FICHA DE AVALIAÇÃO DE REAÇÃO

D - FICHA DE APURAÇÃO DE DADOS

E - RELATÓRIO DOS RESULTADOS SOBRE NECESSIDADES DE TREINAMENTO.

ANEXO A

QUESTIONÁRIO

ESTE QUESTIONÁRIO PRETENDE COLHER INFORMAÇÕES, CONFORME SUA PERCEPÇÃO, A RESPEITO DO LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO NA ITAIPU.

Remeter até ___/___/___ para:
DEPARTAMENTO DE TREINAMENTO
MARGEM ESQUERDA - USINA DE ITAIPU
FOZ DO IGUAÇU - PR

Se necessitar de mais espaço para respostas, utilize o verso da folha, anotando o número da pergunta.

QUESTIONÁRIO

1. A Usina de ITAIPU tem oferecido, todos os anos uma série de cursos para o seu aperfeiçoamento profissional, através do formulário Levantamento de Necessidades de Treinamento. Você tem participado destes cursos?

SIM

NÃO

Por que?

2. Se sua resposta anterior foi "SIM", os resultados da aplicação destes cursos estão lhe satisfazendo?

SIM

NÃO

Por que?

3. Na sua opinião, a eficiência de um programa de treinamento, através de cursos, dependem especialmente de quais variáveis?

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

4. Organize as variáveis da resposta acima por ordem de importância (prioridades)

1º _____

2º _____

3º _____

4º _____

5. Indique os pontos fortes do programa de treinamento da ITAIPU, com base nas suas observações:

6. Indique os pontos fracos do programa de treinamento da ITAIPU, com base nas suas observações:

7. Na próxima folha, você conhecerá a Programação de Treinamento - Cursos Oferecidos para o ano de 199___. Baseado nesta Programação preencha o formulário Levantamento de Necessidades de Treinamento, inclusive com cursos que você gostaria de fazer e que não constam no Programa da Usina de ITAIPU. Para estes casos, indique o código 0 (zero).

ANEXO B

CONVOCAÇÃO DE TREINAMENTO		DEP. TREINAMENTO
NOME: _____ ÁREA: _____		
COMUNICAMOS SUA INDICAÇÃO PARA PARTICIPAR DO CURSO ABAIXO		
CURSO		CARGA HOR.
ENTIDADE	LOCAL:	
INSTRUTOR:		
PERÍODO: ___/___ A ___/___	HORÁRIO:	
OBS:		
DATA ___/___/___		

ANEXO C

	AVALIAÇÃO DE REAÇÃO	DEPTO. DE TREINAMENTO	
EVENTO: _____			
PERÍODO: _____ TURNO: _____			
ENTIDADE: _____ NATUREZA: _____			
INSTRUTOR: _____			
<p>GRIFE AS RESPOSTAS QUE NA SUA OPINIÃO MAIS SE APROXIMAM AO CURSO QUE VOCÊ ACABA DE REALIZAR, RELACIONADAS A:</p>			
<ol style="list-style-type: none"> 1. O CONTEÚDO DO PROGRAMA 2. O(S) INSTRUTOR(ES) 3. A CARGA HORÁRIA 4. APOSTILAS E/OU TEXTOS RECEBIDOS 5. DEMAIS MATERIAIS E RECURSOS AUDIO-VISUAIS 6. AS INSTALAÇÕES 7. A ORGANIZAÇÃO GERAL DO EVENTO 8. POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS AO TRABALHO 	<p>Bom Bom(ns) Longa Boa(s) Bons Boas Boa Boas</p>	<p>Médio Médio(s) Adequada Suficiente(s) Suficientes Adequadas Suficiente Médias</p>	<p>Fraço Fraço(s) Insuficiente Fraca(s) Fracos Não adequadas Deficiente Pequenas</p>
<p>CITE CLARAMENTE O SEGUINTE:</p>			
<ol style="list-style-type: none"> 1. ASPECTOS POSITIVOS DO TREINAMENTO 			

ANEXO C

	AVALIAÇÃO DE REAÇÃO FICHA SÍNTESE	DEPTO. DE TREINAMENTO
2.	ASPECTOS NEGATIVOS DO TREINAMENTO	
3.	POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS NO TRABALHO	
4.	COMENTÁRIOS E SUGESTÕES	

ANEXO D

DEPARTAMENTO DE TREINAMENTO

APURAÇÃO DE DADOS - ANALISTA:							
	EVENTO:			NATUREZA:		ENTIDADE:	
	Nº DE PARTICIP.:	PERÍODO:		INSTRUTOR:			
	AVALIAÇÃO	BOM %	MÉDIO %	FRACO %			
1	CONTEÚDO						
2	INSTRUTORES						
3	CARGA HOR.						
4	APOSTILAS						
5	DEMAIS MAT./ REC.AUDIO-VIS						
6	INSTALAÇÕES						
7	ORGANIZAÇÃO						
8	APLIC. NO TRABALHO						

PRINCIPAIS ASPECTOS POSITIVOS:

PRINCIPAIS ASPECTOS NEGATIVOS:

POSSIBILIDADE DE APLICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS NO TRABALHO:

PRINCIPAIS COMENTÁRIOS E SUGESTÕES DOS PARTICIPANTES:

Local e Data

Assinatura do Analista de R.H

ANEXO E

DEPTO. DE TREINAMENTO						
RELATÓRIO DOS RESULTADOS SOBRE NECESSIDADES DE TREINAMENTO						
EVENTO:			ANALISTA:			
	CURSOS COM MELHORES RESULTADOS	%	CURSOS COM PIORES RESULTADOS	%		PRINCIPAIS COMENTÁRIOS E SUGESTÕES DOS PARTICIPANTES
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						

PRINCIPAIS ASPECTOS NEGATIVOS E POSITIVOS ENCONTRADOS (RESUMO)

CONSIDERAÇÕES DO ANALISTA:

Local e Data

Analista de R.H
