

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LEANDRO RABELLO DE ABREU

LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE T&D: UM ESTUDO EM UMA
CONCESSIONÁRIA DE ENERGIA ELÉTRICA

CURITIBA
2013

LEANDRO RABELLO DE ABREU

LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE T&D: UM ESTUDO EM UMA
CONCESSIONÁRIA DE ENERGIA ELÉTRICA

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Me. Gianfranco Muncinelli.

CURITIBA
2013

TERMO DE APROVAÇÃO

AGRADECIMENTOS

À Coordenação de Integração de Políticas de Educação a Distância da Universidade Federal do Paraná pela oportunidade em realizar este curso de pós-graduação.

Aos meus pais, irmãos e minha noiva Vanessa que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu realizasse a conclusão deste Projeto Técnico.

À minha amiga Karen por ter permitido a realização deste Projeto Técnico.

Ao Prof. Me. Gianfranco Muncinelli pelo apoio e orientação na realização do Projeto Técnico.

Às tutoras Mara, Sandra e Josiane pelo apoio e paciência na orientação e incentivo durante a realização do curso.

A todos que, mesmo não sendo citados aqui, contribuíram para a conclusão deste Projeto Técnico, o meu muito obrigado!

“A excelência é uma habilidade conquistada através do treinamento e da prática. Nós somos aquilo que fazemos com frequência, portanto, a excelência não é um ato, porém, um hábito”.

Aristóteles

RESUMO

A presente pesquisa teve por finalidade estruturar uma metodologia de levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento (LNTD) para ser apresentada à Concessionária X, como alternativa para o planejamento educacional da empresa. A fundamentação teórica utilizada, baseou-se na análise de teorias de LNTD e suas relações com as organizações públicas e privadas. Buscou-se identificar e descrever o processo de realização de LNTD na organização, apresentando índices e processos existentes, que fundamentassem a escolha do tema da pesquisa. O estudo realizado é exploratório e descritivo. Os dados utilizados para fundamentação da pesquisa foram obtidos através de pesquisa bibliográfica e documental, onde se procurou explicar o ciclo do treinamento, tanto na visão de estudiosos sobre o tema, quanto a forma como é realizado na concessionária X. O estudo de caso mostrou que o modelo de LNTD existente na empresa possui pontos a melhorar e a partir da apresentação destes, foi realizada a fundamentação para proposta de novo modelo de LNTD.

Palavras-chave: levantamento de necessidades, treinamento, desenvolvimento.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Estrutura Organizacional da Concessionária X.....	26
FIGURA 2 – Ciclo de Treinamento atual da Concessionária X.....	31
FIGURA 3 – Ciclo de treinamento: Norma ABNT NBR ISO 10015:2001.....	32

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 –	Evolução teórica e metodológica da análise de necessidades de T&D.....	22
TABELA 2 –	Comparativo de atendimento de demandas de treinamento (planejados e não planejados)	33
TABELA 3 –	Média Geral dos cursos internos avaliados (2012 e 2013)	33
TABELA 4 –	Média dos cursos internos avaliados (2012 e 2013)	34
TABELA 5 –	Modelo proposto de levantamento de necessidades de T&D.....	38

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Objetivo Geral do Trabalho.....	11
1.2	Objetivos Específicos do Trabalho.....	11
1.3	Justificativas do objetivo.....	11
2.	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	14
3.	CICLO DO TREINAMENTO.....	17
4.	LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE T&D.....	19
5.	METODOLOGIA.....	23
6.	A ORGANIZAÇÃO.....	24
6.1	Descrição geral.....	24
6.2	Diagnóstico da situação-problema.....	26
6.2.1	Segmentos de atuação da Universidade Corporativa da Concessionária X.....	27
6.3	Estrutura organizacional da Universidade Corporativa da Concessionária	27
6.3.1	Centro de Educação.....	28
6.3.2	Núcleo de Cursos Corporativos.....	28
6.3.3	Núcleo de Cursos Técnicos.....	28
6.3.4	Centro de Gestão do Conhecimento.....	28
6.3.5	Centro de Planejamento.....	28
6.3.6	Núcleo de Recursos Logísticos.....	29
6.3.7	Núcleo de Planejamento.....	29
6.3.8	Centro de Empreendedorismo.....	29
6.4	Ciclo do treinamento na Universidade Corporativa da Concessionária X.....	29
6.5	Pontos a melhorar identificados no ciclo de treinamento da Concessionária X.....	30
7.	PROPOSTA.....	36

7.1	Metodologia proposta para realização de identificação das necessidades de T&D.....	37
7.2	Atribuições dos gerentes, coordenadores e facilitadores de T&D....	39
7.2.1	Gerentes.....	39
7.2.2	Coordenadores de T&D.....	40
7.2.3	Facilitadores de T&D.....	41
7.3	Desenvolvimento da proposta.....	41
7.4	Plano de implantação.....	41
7.5	Recursos.....	42
7.6	Resultados esperados.....	42
7.7	Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas...	43
8.	CONCLUSÃO.....	44
	REFERÊNCIAS.....	46
	APÊNDICES.....	49

1. INTRODUÇÃO

As organizações, para atingirem seus objetivos estratégicos, necessitam além de recursos físicos e financeiros, de recursos humanos preparados e bem capacitados para exercer suas funções. Para o eficaz atingimento desses objetivos é fundamental que se busque desenvolver alguns comportamentos, conhecimentos e habilidades necessárias para o bom andamento do negócio. Manter seus empregados bem treinados e capacitados para enfrentar os desafios de um mercado cada vez mais competitivo, tornou-se fundamental.

Kozlowski *et al apud* Mello (2009) afirmam que os estudiosos dos programas de treinamento constataram que há uma certa divergência entre os objetivos estratégicos das organizações e os objetivos dos treinamentos realizados. Isso mostra que as metodologias utilizadas para análise das necessidades de treinamento nas organizações não estão sendo efetivas (alinhadas às estratégias do negócio).

Este trabalho tem a finalidade de estudar a forma como uma concessionária de energia elétrica estrutura suas ações de treinamento e desenvolvimento (T&D). Este estudo será realizado à luz de algumas teorias existentes sobre LNTD.

A escolha do tema do projeto técnico foi realizada a partir da observação das práticas existentes na área de treinamento da Concessionária X. Percebe-se que há falta de uma metodologia própria, fundamentada e técnica que evidencie as competências (ou lacunas) necessárias para que a realização do levantamento das necessidades de T&D possa estar mais alinhado aos objetivos estratégicos organizacionais e para que a Concessionária X possa apresentar para um determinado empregado o treinamento necessário para o melhor desenvolvimento de suas atividades.

Portanto, o tema estudado mostra-se relevante, já que a realização de um levantamento de necessidades de T&D mais adequado, possibilitará à concessionária melhor uso dos recursos (públicos), uma melhoria no alcance de suas ações de treinamento, empregados mais motivados e capacitados para buscar maior eficiência e eficácia de suas ações, fundamentadas na implementação de programas de treinamentos mais focados no atingimento dos objetivos organizacionais.

1.1 Objetivo Geral do trabalho

Estruturar uma metodologia para o aperfeiçoamento do levantamento de necessidades em uma concessionária de energia elétrica.

1.2 Objetivos Específicos do trabalho

- Definir treinamento e desenvolvimento, destacando seu papel para as organizações.
- Conceituar levantamento de necessidades de T&D, destacando os benefícios de sua realização.
- Identificar a forma como é realizado o levantamento de necessidades de T&D na Concessionária X.
- Propor metodologia para levantamento de necessidades de T&D.

1.3 Justificativas do objetivo

Há diversos fatores (ou problemas) enfrentados pelas organizações atualmente que evidenciam carências que podem ser interpretadas como potenciais necessidades de treinamento. Alguns destes fatores podem ser identificados antecipadamente, outros são alheios aos anseios da organização. As demandas ou necessidades de treinamento podem surgir ou serem identificadas através de diversos fatores: retrabalho, *turnover* elevado de pessoal, reclamações de clientes, melhoria de processos, baixa produtividade, aquisição de novas máquinas ou equipamentos, mudanças ou criação de alguma legislação, mudanças na estrutura organizacional, promoções e transferências, admissão de pessoal, baixo desempenho dos empregados, etc.

Oliveira (1977) nos diz que os fatos acima nem sempre levam à conclusão de que existe uma necessidade de treinamento. Alguns destes “sintomas” podem ser vistos como um problema comum às empresas e que por isso, não tende a ser solucionado através de ações de treinamento, o que faz com que as empresas tenham desempenho muito abaixo do que poderiam realizar.

Em 2001 Sampaio e Tavares realizaram uma pesquisa para identificar quais tipos de estruturas e programas de treinamento que as empresas públicas apresentavam e a conclusão de sua pesquisa mostra uma realidade similar a existente atualmente na Concessionária X:

(...) a atividade de treinamento era “gerida por um setor especializado dentro de um departamento maior de recursos humanos” (Motta, 1981, p. 125), que se relacionava com o resto da organização mediante a oferta de cursos, levantamento de necessidades de treinamento e, com menor frequência, pela avaliação do treinamento. Dificilmente se encontrava integração entre esses programas e os objetivos e planos da empresa; as próprias empresas raramente operacionalizavam seus planos. A maioria dos setores funcionava como centros de triagem de demandas internas e ofertas externas; tinham dificuldade em acompanhar as mudanças dos conhecimentos, tornando-se obsoletas e repetitivas. Nas grandes empresas públicas federais encontravam-se iniciativas de formação interna, acompanhadas de grandes centros de treinamento ou escolas. Este arranjo de T&D favoreceu modismos e receitas rápidas, pulverizou a aplicação de recursos financeiros e evitou parcerias com universidades e centros de conhecimentos. As áreas de T&D eram dirigidas por pedagogos e psicólogos, mas não contavam com adesão imediata dos executivos do primeiro escalão e tinham por público gerentes indicados por políticos externos e não selecionados por critérios técnicos. Os seus técnicos levantavam necessidades por meio de questionários; mas apenas em grandes empresas levantam necessidades de nível individual e organizacional. Investia-se em programas de desenvolvimento gerencial, com excesso de conteúdos psicológicos, e as suas atividades não se achavam vinculadas aos planos de carreira.

Geary Rummler citado por Oliveira (1977), afirmou que 70% dos problemas tratados com treinamento não são problemas de treinamento, mas de outra natureza. Há casos em que as necessidades de treinamento são identificadas por pessoas que não têm o conhecimento ou o preparo para poder ponderar entre a real necessidade e o ímpeto de “querer treinar”, o que faz com que haja um desperdício significativo de tempo, esforço e recursos em treinamentos dispensáveis.

A identificação dessas necessidades é crucial para o alcance dos objetivos organizacionais, pois destaca as carências dos empregados e possibilita, através de planejamento, o suprimento das mesmas. Entretanto, potencializar as competências¹ é outra forma de estimular o funcionário a participar ativamente de seu processo de trabalho, o que facilitaria a percepção das suas atividades e do reconhecimento profissional.

¹ Competência: são conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para um determinado trabalho, que são utilizadas para o alcance dos resultados organizacionais (FERREIRA, 2009)

Paula (2009, p.17) evidencia em seu trabalho, um problema frequente no serviço público, os déficits de capacitação:

Os déficits de capacitação do setor público são numerosos e diversificados. A deflagração do esforço de reforma do Estado colocou-os em evidência e identificou gargalos na implementação dos programas de reestruturação do setor público que dependem, para sua superação, de investimento em capacitação de recursos humanos. As deficiências dos servidores em matéria de qualificação e atualização profissional, os impedem de responder eficiente e desafios de melhor desempenho e mais alta produtividade, prejudicando a qualidade dos serviços públicos.

Como o ingresso na Concessionária X é realizado através de concurso público, não há a possibilidade da companhia buscar no mercado o candidato possuidor das competências necessárias para vaga e escolher, dentre eles, o melhor. Fato este que evidencia a necessidade de um bom desenvolvimento do seu capital humano, pois nem sempre há a possibilidade do candidato convocado ser alocado em um departamento responsável pelas atividades que este possua mais competência.

Sob o ponto de vista de Campos (2004) ao se realizar um criterioso LNTD a organização tem a possibilidade de especializar seu funcionário, montando seu perfil de acordo com os moldes de conduta previstos por ela, fazendo com que seus empregados estejam satisfeitos, capacitados e com suas ações focadas no atingimento dos objetivos organizacionais.

Para Freschi *et al* (2006) os empregados terão benefícios como a oportunidade de se autodesenvolver, de evoluir, de repensar padrões e modelos existentes, aumentando a satisfação com o cargo, o reconhecimento; além disso haverá ganho significativo de novos conhecimentos e habilidades o que irá aumentar suas chances de ascensão profissional.

De 2012 para 2013 houve uma redução de 25% do orçamento de T&D da Concessionária X. No ano de 2013, um dos objetivos da companhia é a redução de custos com PMSO (Pessoas, Materiais, Serviços e Outros). A companhia buscará a aumentar sua eficiência organizacional, seu lucro, sua produtividade, aumentar a qualidade de seus produtos e serviços e reduzir custos. Para auxiliar a empresa nessa nova jornada, as ações de T&D tornar-se-ão fundamentais.

Segundo Abbad e Mourão (2012) o levantamento de necessidades de T&D é uma das atividades mais importantes da educação corporativa. O sucesso nas demais

atividades do ciclo do treinamento (planejamento, execução e avaliação) depende muito da qualidade das informações obtidas na fase da identificação das necessidades de T&D. Um LNTD bem realizado define, de maneira correta, os gaps de conhecimentos, necessidades e atitudes que deverão ser desenvolvidos nas ações de T&D, com isso a Concessionária X poderá buscar desenvolver as competências necessárias de seus empregados de maneira sustentável e contínua.

2. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O cenário mundial impõe às organizações uma atuação cada vez mais eficiente e proativa. Capacitar seus empregados para que estes possam se antecipar às mudanças econômicas, sociais, tecnológicas, empresariais ou científicas, evidencia a necessidade de realizar investimento nas pessoas para obtenção de diferenciais competitivos, uma vez que o conhecimento tem se tornado, de forma cada vez mais rápida, um produto obsoleto.

Segundo Lôpo (1999), para que os recursos destinados às ações de T&D possam ser considerados investimento, é necessária uma criteriosa identificação sobre quem treinar, como treinar, para que treinar, o que treinar e quando treinar.

Investir em treinamento e desenvolvimento traz muito mais que uma melhor execução do trabalho para a empresa. As organizações que investem em T&D melhoram seus processos, seu clima organizacional, a qualidade dos seus produtos/serviços, eliminam o retrabalho, diminuem custos, reduzem perdas (produção, produtos, tempo, equipamentos), promovem a diminuição dos acidentes de trabalho, etc.

Para viabilizar o atingimento de seus objetivos organizacionais, cada vez mais as empresas têm tratado as atividades de T&D como um recurso estratégico.

De acordo com a Freschi *et al* (2006):

As mudanças impostas pela globalização colocam o homem como sujeito ativo neste processo, sendo este o grande responsável pelo sucesso ou fracasso das organizações; não basta apenas investir em tecnologia e novos produtos, mas é preciso, sobretudo, investir nas potencialidades humanas a fim de preparar o homem para lidar com as transformações.

De acordo com Gil (2001) a preocupação das empresas em capacitar seu quadro de empregados através de programas de T&D vem desde o início do século XX.

Com a influência da Escola Clássica da Administração, as empresas desenvolviam programas de treinamentos focados na realização e no aperfeiçoamento de atividades operacionais (mecânicas). O objetivo era o aumento da produtividade (taylorismo).

Após esta fase, as ações e programas de treinamento foram baseados em premissas da Escola das Relações Humanas. Nesta época o treinamento tinha foco não somente em atividades operacionais, mas também em atividades relacionadas ao relacionamento interpessoal, à integração com a organização (como exemplo temos os programas de integração dos novos empregados) e com a capacitação de chefes e supervisores (meados da década de 1940).

A partir da década de 1960 o treinamento passou a ser visto como um subsistema da administração de recursos humanos. A partir dessa época, o treinamento era visto como meio para a empresa suprir as carências dos seus empregados em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, todas necessárias para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Para Tavares (2004) treinamento é uma aprendizagem específica e continuada que tem o objetivo de ajudar o indivíduo a desempenhar bem suas tarefas profissionais, atendendo às expectativas e necessidades da organização em que atua.

Para Mello (2009) treinamento é uma das formas que a organização utiliza para capacitar e desenvolver seu quadro de empregados em assuntos técnicos e aspectos comportamentais, com o objetivo de maximizar seus resultados.

Já para Tachizawa *et al* (2004) treinamento é a atividade que visa preparar as pessoas para o desempenho de determinadas tarefas mediante um processo contínuo de atualização dos procedimentos pertinentes ao cargo ocupado.

Segundo Gil (2001, p. 122) treinamento “é um processo educacional de curto prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade

das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa”.

Borges-Andrade citados por Freschi *et al* (2006, p. 3) dizem que treinamento é um “esforço despendido para propiciar oportunidades de aprendizagens”. Já sob a ótica de Fidelis (2008), treinamento são ações desenvolvidas para capacitar e desenvolver as potencialidades dos empregados, aumentar a produtividade da empresa e buscar a satisfação do cliente.

Walter (2006) diferencia treinamento de desenvolvimento. Segundo o autor treinamento são ações destinadas à aquisição ou aprimoramento de uma habilidade operacional ou comportamental e desenvolvimento refere-se ao acréscimo de conhecimento, ampliação de perspectivas, maturidade: evolução pessoal.

Nadler, citado por Mello (2009) diz que desenvolvimento está relacionado a uma aprendizagem mais global, envolvendo o crescimento do funcionário enquanto profissional.

Segundo Oliveira (1994), o desenvolvimento de recursos humanos consiste em um conjunto de funções que proporcionam à empresa condições de investir de forma econômica no sentido de valorizar e, por analogia baseada no conceito de capital humano.

Resultados esperados (benefícios) pela realização do treinamento segundo Peixoto (2009):

Ao Nível organizacional – Aumento da eficácia organizacional, melhoria da imagem da empresa, melhoria do clima organizacional, melhor relacionamento empresa x empregados, facilidades nas mudanças e na inovação e aumento da eficiência.

Ao nível dos recursos humanos – Redução da rotação de pessoal, redução do absenteísmo, aumento da eficiência individual dos empregados, aumento das habilidades das pessoas, mudanças de atitudes e de comportamentos das pessoas.

Ao nível das tarefas e operações – Aumento da produtividade, melhoria da qualidade do atendimento/relacionamento com os clientes e redução no tempo de

treinamento.

Portanto, o treinamento refere-se às necessidades de aprendizagem relacionadas ao cargo atual na estrutura da organização. São ações de curto prazo que destinam-se a aumentar a capacidade do empregado para melhora do seu desempenho de suas atividades. Já o desenvolvimento refere-se a um processo de aprendizagem relacionado para o crescimento e desenvolvimento profissional, nem sempre vinculados ao cargo ocupado atualmente. O desenvolvimento de pessoas são ações de treinamento orientadas para ocupação de cargos futuros. Capacita o empregado em conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à ocupação destes cargos.

Neste trabalho será utilizada a definição de treinamento do professor Luiz Carlos Dantas Peixoto (2009, p. 13):

Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. (...) treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades.

3. CICLO DO TREINAMENTO

As ações de treinamento envolvem quatro etapas: levantamento de necessidades de treinamento, planejamento das atividades de treinamento, execução e avaliação do treinamento.

Abaixo segue uma breve explicação sobre cada etapa deste ciclo:

- Levantamento de necessidades de treinamento é um processo que visa identificar as necessidades (carências, *gaps*) de indivíduos ou grupos, na execução de determinada atividade no alcance dos objetivos organizacionais. Pode ser realizado em três níveis: organizacional, de tarefas e individual.

- Planejamento das atividades de treinamento são ações destinadas ao atendimento da demanda identificada na etapa anterior. Após o levantamento feito na etapa anterior, o planejamento irá elencar as ações necessárias para alcançar os objetivos definidos com a máxima eficácia possível. Algumas ações realizadas nesta

fase:

- Identificação dos objetivos a serem atingidos.
- Justificativa da necessidade a ser atendida.
- Identificação do público-alvo a ser treinado.
- Definição do conteúdo a ser ministrado.
- Carga horária do treinamento.
- Pré-requisitos.
- Metodologia a ser utilizada.
- Local de realização.
- Período de realização.
- Instrutor: interno ou externo.
- Quantidade de turmas necessárias.
- Recursos necessários: financeiros, humanos, materiais e equipamentos.
- Tipo de avaliação do treinamento.
- Etc.

- Execução do treinamento é a realização propriamente dita do treinamento.

Gil (2001) diz que esta fase envolve a relação instrutor x treinando. Nesta fase do ciclo é necessário que se disponibilize todos os recursos para a realização do treinamento, conforme definido na fase de planejamento. O bom resultado do treinamento está associado ao bom preparo dos instrutores, a qualidade do material a qualidade dos treinandos indicados e a adequação do programa de treinamento às necessidades da organização (PEIXOTO, 2009).

- Avaliação do treinamento é a fase que busca saber se o treinamento atingiu seus objetivos. A avaliação do treinamento tem o objetivo verificar a sua eficácia, ou

seja, se as ações realizadas após a identificação da necessidade a ser treinadas foram eficazes, aferindo os benefícios esperados.

Peixoto (2009, p. 14) diz que a avaliação deve considerar dois aspectos principais:

- Determinar até que ponto o treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados; e
- Demonstrar se os resultados do treinamento apresentam relação com a consecução das metas da organização.

A avaliação também proporciona um *feedback* aos instrutores e às pessoas que definiram os objetivos, a metodologia, o conteúdo, o público-alvo, informações referentes à execução, de modo que se permita a melhoria do programa de treinamento da organização.

As etapas do ciclo do treinamento são etapas cíclicas. Após a constatação de resultados insatisfatórios na etapa de avaliação, deverá ser realizado um novo diagnóstico (retornando à primeira etapa). Caso o resultado da avaliação seja satisfatório, a execução do treinamento será seguida.

Neste trabalho será dada ênfase para a primeira etapa do ciclo do treinamento, o levantamento das necessidades de T&D.

4. LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE T&D

A mudança na forma como as empresas vêm realizando a capacitação do seu quadro de pessoal tem evidenciado a importância das pessoas para o atingimento dos objetivos estratégicos empresariais. As pessoas se tornaram o diferencial competitivo mais importante para as organizações. Segundo Kotler (2001), diferencial competitivo é uma vantagem que uma empresa tem perante seus concorrentes.

E para alcançar este propósito, as empresas estão deixando de olhar para seus empregados como simples ferramentas para a obtenção de lucro e passando a olhá-los como a peça fundamental para o atingimento dos objetivos estratégicos organizacionais. Para isso, desenvolver as pessoas deve significar mais do que

apenas capacitá-las para o desempenho de sua função. Significa prepará-las para que inovem. Para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes, conhecimentos, tornando-se melhores naquilo que fazem (MORAES, 2002).

Meneses e Zerbini (2009) defendem que a realização do LNTD tem a finalidade de identificar os *gaps* de competências necessárias para o desempenho adequado no trabalho. Eles destacam a existência de um problema na realização deste levantamento: nem sempre as necessidades diagnosticadas estão alinhadas ao negócio organizacional das empresas.

Para que as empresas possam otimizar e priorizar o investimento (tempo x recurso) em treinamento, é necessário o planejamento das ações que deverão ser realizadas. Para isso, a identificação do que se deve treinar, quando treinar, como treinar e quem deve ser treinado, deve ser realizada de maneira fundamentada e correta.

Zerbini e Meneses (2009, p. 57) reforçam a importância de se pensar na estratégia organizacional durante o planejamento de ações de T&D:

A necessidade de se alinhar o desempenho humano e os resultados do negócio das organizações passa então a exigir uma nova postura dos modelos de gestão de pessoas prevalentes. Somente levar em consideração as pessoas ou o negócio organizacional não mais é suficiente na elaboração de respostas organizacionais rápidas a transformações de mercado, tampouco à antecipação destas. Essa é a principal problemática do LNT, reconhecer somente a perspectiva individual no desenvolvimento do processo, tornando descontextualizada, ou melhor, desvinculada do negócio organizacional, qualquer ação educacional que dele decorra.

Chiavenato (2009), citado por Mello (2009, p. 39) diz que há vários meios para realizar o LNTD. São eles:

Avaliação do desempenho – identificar os funcionários que realizam suas tarefas abaixo do nível satisfatório; Observação – investigar a ineficiência do trabalho; Questionários – demonstrar as necessidades de treinamento; Solicitação de supervisores e gerentes – solicitação por parte dos supervisores para seu pessoal; Entrevistas com supervisores e gerentes – contato direto para identificar problemas; Reuniões interdepartamentais – para tratar de assuntos pertinentes a organização; Exame de empregados – resultados das provas de seleção; Modificação do trabalho – treinamento para atuar em novas tarefas, utilização de novas técnicas; Entrevistas de desligamento – conhecer a razão da saída, possibilitando identificar vários problemas; Análise de cargos – atividades que executará e habilidades que deverá possuir; e Relatórios periódicos da empresa – demonstrando

possíveis falhas e lacunas deixadas pelo treinamento.

O LNTD é realizado através de uma pesquisa realizada em três níveis (GIL, 2001):

Análise organizacional – São analisados os níveis de eficiência e eficácia da organização. A partir desses níveis, serão determinadas as forma como o treinamento irá contribuir para seu atingimento, manutenção e elevação.

Análise das tarefas – Consiste no levantamento das atividades que compõem as tarefas, somadas aos requisitos pessoais necessários para o seu desempenho eficaz.

Análise dos recursos humanos – Consiste na identificação dos níveis de conhecimento, habilidades e atitudes dos empregados, para a execução das tarefas que executam.

Abbad e Mourão (2012) realizaram um estudo sobre LNTD e em sua pesquisa, analisaram a evolução das metodologias de análise das necessidades de T&D. Na TABELA 1 são mostrados o resumo da pesquisa realizada pelas autoras, que concluíram que a metodologia mais tradicional de avaliação das necessidades de T&D é a de McGehee e Thayer (1961). Essa metodologia é caracterizada pelo diagnóstico em três níveis, como a citada por Gil (2002). Segundo as autoras, esta abordagem: organizacional (onde e quando treinar), de tarefas (quais conhecimentos, habilidades e atitudes treinar) e pessoal ou individual (quais pessoas treinar) busca o alinhamento dos programas de T&D às estratégias organizacionais.

TABELA 1 - Evolução teórica e metodológica da análise de necessidades de T&D

Autores	Metodologia de análise de necessidades de T&D
McGehee e Thayer (1961)	Abordagem de LNT em três níveis de análise OTP: organizacional, tarefas e pessoas. Esse modelo é utilizado até os dias atuais.
Moore e Dutton (1978)	Após a revisão da literatura, listaram trinta e quatro métodos e fontes de informações aplicáveis em LNT nos três níveis da abordagem OTP. Recomendaram o alinhamento da análise de necessidades de treinamento ao planejamento estratégico da organização.
Latham (1988)	Sugeriu que o LNT fosse feito com base em objetivos estratégicos futuros. Propôs a inclusão de um quarto nível, a análise demográfica, com objetivo de identificar necessidades de diferentes grupos (idosos, mulheres, raças, níveis gerenciais etc.).
Ostroff e Ford (1989)	Sugeriram um modelo tridimensional de análise multinível de necessidades, que abrange conceituação e mensuração de variáveis relativas aos indivíduos, unidades e organização.
Taylor e O'Driscoll (1998)	Observaram que ainda predominavam as abordagens de LNT baseadas em solicitações de gerentes e outras formas não sistemáticas. Propuseram um modelo de LNT que combina aspectos críticos das duas abordagens predominantes (organização, tarefas e pessoas – OTP – e o modelo de análise de desempenho).
Chiu, Thompson, Mak e Lo (1999)	Realizaram um estudo das metodologias de LNT na área de negócios. Observaram que as pessoas que promovem o LNT são principalmente consultores e pesquisadores com pouca participação de representantes da organização; que o LNT enfoca três dos quatro níveis de análise (organização, processos e grupos), deixando de avaliar o nível individual; e que são aplicados procedimentos genéricos, apesar de haver sugestões de procedimentos específicos.
Salas e Cannon-Bowers (2001)	Adotaram duas perspectivas: análise organizacional e de trabalho/tarefas. Na análise de trabalho/tarefas foram percebidos estudos de análise individual. Ressaltam que, a despeito de sua importância, a fase de LNT continua sendo menos pesquisada que as demais. Ressaltam também que o foco do LNT no nível organizacional é relativamente recente, pois tradicionalmente o LNT era focado no levantamento dos CHA's e não considerava a importância do contexto organizacional.
Fan e Cheng (2006)	Discutiram a relação entre treinamento e produtividade e a necessidade de implementar planos de educação e formação em diversas áreas.
Tao, Yeh e Sun (2006)	Utilizam um quadro conceitual com base em avaliação de necessidades de qualificação para desenvolver um protótipo de sistema de LNT, avaliando necessidades no nível de RH (organização) e no nível de indivíduos (gestores).
Markaki, Antonakis, Hicks e Lionis (2007)	Desenvolveram uma medida de LNT para a área de enfermagem. Apontaram correlações significativas e positivas entre os participantes, quando comparados os níveis de desempenho de

Autores	Metodologia de análise de necessidades de T&D
	cada um, indicando boa validade de critério do instrumento, com uma contribuição para a metodologia de LNT.
Bowman e Wilson (2008)	Apresentaram uma análise de literatura usando <i>grounded theory</i> ² para identificação de temas emergentes. Encontraram 15 diferentes temas sobre os efeitos do LNT. Os autores concluem que o LNT faz parte de um ciclo, precisa ser sistemático, estar alinhado tanto aos interesses dos indivíduos, quanto aos interesses das organizações, e que há diferenças individuais na capacidade de identificar as reais necessidades de treinamento.
Aguinis e Kraiger (2009)	Apontaram o LNT como uma das fases mais importantes de um sistema instrucional. Focalizaram a análise de pessoas (nível individual) e apontaram a importância de conhecer e avaliar as condições pré-treinamento ou características individuais dos treinandos.

Fonte: adaptada de Abbad e Mourão (2012).

5. METODOLOGIA

Para o atingimento dos objetivos (geral e específicos) do trabalho serão apresentados os problemas decorridos da não realização do LNTD ou da sua realização de maneira ineficaz. Serão apresentadas as visões de autores sobre os problemas decorrentes dessas práticas para fundamentação da relevância da pesquisa.

Será realizada uma pesquisa exploratória para levantamento de dados: Fontes primárias: documentos públicos disponibilizados no site da Concessionária X (histórico, número de funcionários, empreendimentos, segmentos de atuação, etc.) resultados das avaliações de reação dos treinamentos realizados (2012 e 2013). Fontes secundárias: artigos publicados e obras literárias de autores de que pesquisaram os temas abordados no trabalho: treinamento e desenvolvimento e levantamento de necessidades de T&D.

Na sequência o projeto técnico abordará conceitos de T&D, destacando sua importância e benefícios para a organização. Será apresentado o ciclo do treinamento,

² *Grounded Theory* – É um estilo de pesquisa qualitativa que busca gerar novas teorias através de alguns elementos básicos: conceitos, categorias e propriedades. A geração e o desenvolvimento destes elementos se dão através de um processo iterativo, ou seja, não são gerados *a priori* e testados subsequentemente. A ênfase da *Grounded Theory* é o aprendizado a partir dos dados e não a partir de uma visão teórica existente (PETRINI; POZZEBON; 2009).

com ênfase na primeira etapa do ciclo do treinamento: o LNTD.

Todos os conceitos e metodologias estudados neste Projeto Técnico serão sintetizados e aplicados à realidade existente na Concessionária X para desenvolvimento da proposta.

6. A ORGANIZAÇÃO

6.1 Descrição geral

A Concessionária X é uma sociedade de economia mista que atua no setor de energia elétrica. Ela gera, transmite e distribui energia elétrica. Os setores de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica são operados mediante concessão do governo federal. Possui ainda, um parque gerador próprio de usinas, linhas de transmissão, subestações, linhas e redes de distribuição e um sistema óptico de telecomunicações e também possui participação em outras empresas de energia, gás, saneamento e telecomunicações.

Esta é controlada pelo poder público, que detém mais de 50% das ações ordinárias em circulação com direito a voto, com um capital social de aproximadamente 7 bilhões de reais. Em 2012 obteve lucro líquido de R\$ 726,5 milhões, 38,3% menor que no ano de 2012.

Em seu quadro de pessoal, somava até 31.12.2012 quase 9.500 empregados, distribuídos em três carreiras: profissional nível médio (5.426 empregados), profissional técnico de nível médio (2.354 empregados) e profissional de nível superior (1.688 empregados).

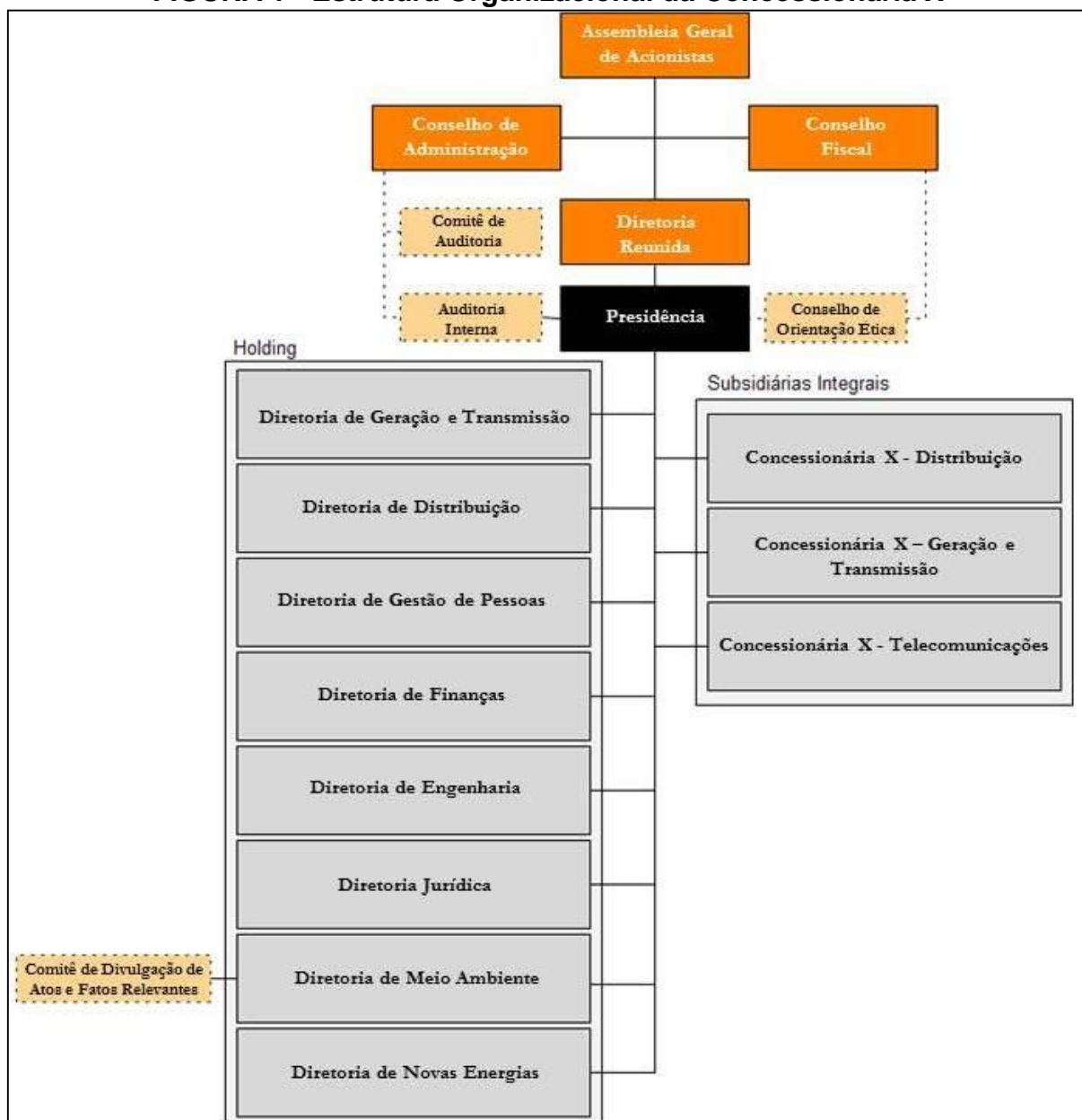
Em 2012 alcançou uma receita operacional de 12,87 bilhões de reais. Em 2012 a verba destinada para a realização de treinamentos foi de 14 milhões de reais.

Seu parque gerador é predominantemente hidráulico (20 usinas), mas também gera energia eólica e térmica. Distribui energia elétrica para mais de 4 milhões de consumidores e possui uma das maiores redes de distribuição de energia elétrica do Brasil. Até o final de 2012 possuía e operava mais de 2.000 km de linhas de transmissão e aproximadamente 190.000 km de linhas de distribuição de energia

elétrica, atuando no mercado de telecomunicações, oferecendo serviços corporativos de telecomunicações e serviços internacionais de longa distância.

Até o ano de 2001 estava estruturada em uma empresa que operava, de forma integrada: sua geração, transmissão e distribuição de energia. Com a mudança na legislação do setor, ocorrida em 2004, a companhia necessitou dividir suas operações para quatro subsidiárias integrais (conforme pode ser observado na FIGURA 1): uma subsidiária de geração, uma de transmissão, uma de distribuição e uma de telecomunicações. Os investimentos em outras empresas foram transferidos para uma quinta subsidiária integral: Holding.

FIGURA 1 - Estrutura Organizacional da Concessionária X



Fonte: adaptada da CONCESSIONÁRIA X, 2012.

6.2 Diagnóstico da situação-problema

Em 2012 a Concessionária X transformou seu Departamento de Treinamento e Desenvolvimento em uma Universidade Corporativa.

A Universidade Corporativa da Concessionária X foi criada para “atuar no conhecimento e no empreendedorismo inovador para a melhor execução das estratégias corporativas”. Seu desafio estratégico foi definido para “ser referência no desenvolvimento das pessoas, agregando valor aos negócios corporativos e à sociedade” (CONCESSIONÁRIA X, 2012).

A Universidade Corporativa da Concessionária X desenvolve, além das atividades comuns de um departamento de treinamento e desenvolvimento (desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes relacionadas a cargos/funções, obrigações legais e atendimento a demandas específicas de treinamento), atividades direcionadas para programas específicos de T&D, alinhados às estratégias da concessionária, para seus empregados e de suas empresas coligadas, bem como todos os seus *stakeholders*, incluindo parceiros, prestadores de serviços, fornecedores e clientes.

Dessa forma a Universidade Corporativa da Concessionária X estará buscando elevar o nível educacional e de informação de todas as cadeias produtivas nas quais a concessionária esteja envolvida.

6.2.1 Segmentos de atuação da Universidade Corporativa da Concessionária X

Conhecimento Sustentável: identificação dos gaps de cada unidade de negócio, desenvolvimento de programas de capacitação, execução, acompanhamento e ajustes.

Método do Caso: programa de desenvolvimento que utiliza a experiência profissional e o conhecimento teórico em casos práticos.

Gestão do Conhecimento: geração, identificação, mapeamento e transformação dos ativos de conhecimento e informações, para que se tornem utilizáveis e úteis para o desenvolvimento pessoal e empresarial da Concessionária X.

Apoio à Pesquisa & Desenvolvimento (P&D): trabalho conjunto com a área de P&D da Concessionária X, oferecendo capacitação e auxiliando na identificação de novos projetos.

6.3 Estrutura organizacional da Universidade Corporativa da Concessionária X (CONCESSIONÁRIA X, 2013)

A Universidade Corporativa da Concessionária X, superintendência

subordinada a uma Diretoria de Gestão de Pessoas possui 36 (trinta e seis) empregados, distribuídos em quatro departamentos e quatro divisões. São eles:

6.3.1 Centro de Educação

Finalidade: gerenciar as atividades de educação voltadas ao ensino, extensão, pesquisa e outras práticas que fomentem o conhecimento, a instalação de competências e o desenvolvimento continuado de pessoas para atuar nos eixos do desenvolvimento humano, das competências corporativas e dos negócios.

6.3.2 – Núcleo de Cursos Corporativos

Finalidade: executar e acompanhar o processo e as ações de treinamento e desenvolvimento, relativas às áreas de conhecimento gerencial, de administração, financeira, de tecnologia da informação e comercial da concessionária.

Observação: subordinado ao Centro de Educação.

6.3.3 – Núcleo de Cursos Técnicos

Finalidade: executar e acompanhar o processo e as ações de treinamento e desenvolvimento das áreas de conhecimento técnico da concessionária.

Observação: subordinado ao Centro de Educação.

6.3.4 – Centro de Gestão do Conhecimento

Finalidade: desenvolver e manter um modelo corporativo estruturado para a gestão do conhecimento, alinhando conhecimentos e competências estratégicas à sustentabilidade, a perenidade e à inovação dos negócios da concessionária.

6.3.5 – Centro de Planejamento

Finalidade: planejar e controlar as atividades da Universidade Corporativa da Concessionária X: atividades de suporte administrativo-financeiro, licitações e contratos; estabelecimento de parcerias, alianças estratégicas e gestão dos projetos.

6.3.6 – Núcleo de Recursos Logísticos

Finalidade: administrar, controlar, realizar e acompanhar os processos e as atividades de suporte administrativo-financeiro voltadas às ações de T&D da Universidade Corporativa da Concessionária X.

Observação: subordinado ao Centro de Planejamento.

6.3.7 – Núcleo de Planejamento

Finalidade: planejar e controlar as atividades da Universidade Corporativa da Concessionária X, bem como gerenciar os projetos e os processos.

Observação: subordinado ao Centro de Planejamento.

6.3.8 – Centro de Empreendedorismo

Finalidade: coordenar as ações relacionadas ao empreendimento Y, criado para fomentar o desenvolvimento social, econômico, científico e tecnológico no campo das telecomunicações e o intraempreendedorismo inovador na Universidade Corporativa da Concessionária X.

6.4 Ciclo do treinamento na Universidade Corporativa da Concessionária X

Os treinamentos realizados em 2012 foram feitos de acordo com a antiga metodologia utilizada para identificação das necessidades de T&D, denominada Diagnóstico de Necessidade de Desenvolvimento – DND, onde as demandas de treinamentos eram baseadas em solicitações feitas por gerentes, além da oferta de cursos por meio de listas de cursos ativos. Abbad e Mourão (2012) constataram em sua pesquisa que estas ainda parecem ser as formas mais utilizadas pelas organizações para realizar o LNTD.

O DND era realizado da seguinte forma: anualmente (em meados de setembro), os coordenadores de treinamento realizavam uma relação dos cursos realizados nos últimos 2 (dois) anos para serem encaminhados para as áreas da

empresa, para iniciar o processo de formatação do DND do ano seguinte. A sistemática consistia em apresentar os cursos ativos para que as áreas da empresa realizassem a escolha e indicação dos empregados para cada curso e informassem a necessidade de realização de outros cursos, não constantes na relação.

Após este procedimento os treinamentos eram reunidos e o valor total era encaminhado para aprovação da diretoria (orçamento de treinamento). Após a aprovação do orçamento de T&D, eram realizados os ajustes necessários para adequação ao valor disponibilizado.

Para 2013 a Universidade Corporativa da Concessionária X desenvolveu outro modelo de planejamento de ações de T&D. Este modelo de gerenciamento de treinamento substituiu o DND e propôs uma série de benefícios, tais como alinhamento dos treinamentos solicitados às diretrizes empresariais, prioridades de treinamentos a serem realizados, indicação dos empregados que participarão dos eventos, identificação do valor de orçamento por Diretoria e Superintendência e valor das participações em T&D (CONCESSIONÁRIA X, 2012)..

Com a metodologia atual o procedimento operacional foi mantido: os coordenadores de treinamento relacionavam os cursos realizados nos últimos 2 (dois) anos, encaminhavam para o Centro de Planejamento, para que este reunisse todas as informações para serem enviadas para áreas da concessionária. As áreas deveriam realizar a escolha e indicação dos empregados para cada curso e/ou a indicação de outros cursos.

6.5 Pontos a melhorar identificados no ciclo do treinamento da Concessionária X

a. O Centro de Planejamento realiza o planejamento educacional da Concessionária X baseado em um modelo que inicia o planejamento das ações de treinamento a partir da criação de uma relação de cursos existentes, para após isto, realizar o LNTD. Esse procedimento não permite que sejam levantadas as reais necessidades de treinamento, pois nem sempre os treinamentos solicitados são necessários, o que pode ser comprovado através da execução do planejamento das ações de treinamento de 2013 (ver FIGURA 3).

Na FIGURA 2 é mostrada a forma como o Centro de Planejamento estrutura o planejamento das ações de treinamento na Concessionária X:

FIGURA 2 – Ciclo de treinamento atual na Concessionária X



Fonte: CONCESSIONÁRIA X, 2013.

Percebe-se que este procedimento não está de acordo com o que a literatura orienta. Conforme mostrado na FIGURA 3 (ISO 10015:2001) o LNTD deve ser o início do processo de planejamento das ações de treinamento da na Concessionária X. Não há, na prática, a realização do LNTD na Concessionária X.

A Norma ABNT NBR ISO 10015:2001 – Gestão da Qualidade: diretrizes para treinamento, citada por Campos e Guimarães (2008, p.37), tem a seguinte finalidade:

A função desta Norma é fornecer diretrizes que possam auxiliar uma organização a identificar e analisar as necessidades de treinamento, projetar e planejar o treinamento, executar o treinamento, avaliar os resultados do treinamento, monitorar e melhorar o processo de treinamento, de modo a atingir seus objetivos. Esta Norma enfatiza a contribuição do treinamento para a melhoria contínua e tem como objetivo ajudar as organizações a tornar seu treinamento um investimento mais eficiente e eficaz.

TABELA 2 – Comparativo de atendimento de demandas de treinamento (planejados e não planejados).

Sigla	Descrição	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	2013
HTP	Planejado	15	53	140	1.694	376	572	653	1.082	797	453	239	125	6.199
HTPR	Realizado Planejado	15	52	140	810	372	566	562	915	525	272			4.229
HTCA	Cancelam Solicitado Área				826		2	6	46	8	5			893
HTNC	Cancelamento - Participante	-	-	-	1	3	4	47	55	218	28			356
HTCE	Cancelam Entidade Externa				5				3		3			11
HTED	Empregados Desligados							31	25	24	46			126
HTSA	Substituições Solicitado Área				49			1	5	3	2			60
HTNPR	Realizado não planejado	221	288	551	1.650	771	1.400	1.008	1.043	1.344	1.883			10.159
	Realizado total	236	340	691	2.460	1.143	1.966	1.570	1.958	1.869	2.155	-	-	14.388
IADP	Atendimento: demandas de T&D planejadas	100,00%	98,11%	100,00%	99,63%	99,73%	100,00%	98,94%	96,52%	96,51%	73,71%	0,00%	0,00%	88,98%
IADNP	Demandas de treinamento não planejadas	1473,33%	543,40%	393,57%	97,40%	205,05%	244,76%	154,36%	96,40%	168,63%	415,67%	0,00%	0,00%	163,88%

Fonte: realizada através de dados primários da pesquisa, 2013.

b. Há a necessidade de adequar melhor o conteúdo dos treinamentos e / ou realizar uma melhor escolha dos empregados que indicados para os treinamentos. Com isso haverá uma melhor gestão dos recursos destinados à realização de T&D e uma melhora no índice de satisfação e de aproveitamento do treinamento.

As TABELAS 3 e 4 mostram o resultado da análise realizada nos eventos internos, cujas avaliações de reação, em 2012 e 2013, foram tabuladas pelos coordenadores de T&D. Como resultado, constatou-se que há um percentual de aproximadamente 40% dos cursos internos realizados com Média Geral³ abaixo da estipulada pela Universidade Corporativa da Concessionária X (nota 80,00).

Este indicador pode ser minimizado ou até corrigido com a realização de um LNTD mais alinhado aos objetivos estratégicos da área e com permitir a possibilidade de se indicar o treinamento correto para o empregado correto e no momento profissional correto.

TABELA 3 – Média Geral dos cursos internos avaliados (2012 e 2013)

Mês	Quantidade de eventos internos avaliados		Eventos com média geral inferior a 80,00		Percentual de eventos com média geral inferior a 80,00	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Janeiro	0	3	0	0	0,00%	0,00%
Fevereiro	5	12	1	5	20,00%	41,67%
Março	59	19	20	11	33,90%	57,89%
Abril	83	53	27	22	32,53%	41,51%
Mai	59	49	23	28	38,98%	57,14%
Junho	59	73	23	26	38,98%	35,62%
Julho	94	69	46	24	48,94%	34,78%
Agosto	94	68	42	24	44,68%	35,29%
Setembro	109	54	59	22	54,13%	40,74%
Outubro	135	70	66	20	48,89%	28,57%
Novembro	71	78	35	18	49,30%	23,08%
Dezembro	49	-	25		51,02%	-
Média					41,94%	39,63%

Fonte: realizada através de dados primários da pesquisa, 2013.

³ Média Geral dos Cursos Internos – Resultado da média obtida através das notas dos seguintes quesitos: *Recursos de apoio* - equipamentos de apoio didático, instalações (prédio, sala de aula, auditório, local de treinamento), coffee-break, orientações e / ou informações fornecidas pelo coordenador do curso; *Nota do instrutor*; e *Média do Curso*.

TABELA 4 – Média dos Cursos Internos⁴ avaliados (2012 e 2013)

Mês	Quantidade de eventos internos avaliados		Eventos com média do curso inferior a 80,00		Percentual de eventos com média do curso inferior a 80,00	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Janeiro	0	3	0	0	0,00%	0,00%
Fevereiro	5	12	1	4	20,00%	33,33%
Março	59	19	20	8	33,90%	42,11%
Abril	83	53	24	22	28,92%	41,51%
Mai	59	49	20	22	33,90%	44,90%
Junho	59	73	20	18	33,90%	24,66%
Julho	94	69	35	14	37,23%	20,29%
Agosto	94	68	40	16	42,55%	23,53%
Setembro	109	54	47	11	43,12%	20,37%
Outubro	135	70	46	13	34,07%	18,57%
Novembro	71	78	29	16	40,85%	20,51%
Dezembro	49	-	18	-	36,73%	-
Média					35,02%	28,98%

Fonte: realizada através de dados primários da pesquisa, 2013.

O planejamento das ações de T&D da concessionária foi criado para ser realizado com “alinhamento dos treinamentos solicitados às diretrizes empresariais” (CONCESSIONÁRIA X, 2012). Esta foi a orientação repassada para as áreas da empresa, porém percebeu-se, durante sua operacionalização (em 2013), que ainda há melhorias a serem realizadas. A metodologia inicial, de solicitar às áreas da concessionária que enviem uma relação de cursos x empregados indicados (sem a orientação adequada sobre como deve ser realizado o LNTD) gerou os seguintes problemas:

- Grande número de treinamentos não previstos solicitados – FIGURA 3.
- Grande número de treinamentos previstos, cancelados por solicitação das áreas.
- Grande número de empregados substituídos ou que tiveram suas participações canceladas. Motivos informados: “treinamento já realizado anteriormente”; “prioridade de trabalho na área”; “não está relacionado às atividades que desempenho”; etc.
- Grande volume de retrabalho, por parte dos coordenadores de T&D, já que

⁴ Média dos Cursos Internos - Resultado da média obtida através das notas dos seguintes quesitos: conteúdo ministrado, aplicabilidade no trabalho, carga horária e material-didático (apostilas/exercícios) (CONCESSIONÁRIA X, 2013).

foi determinado que estes realizassem o lançamento no sistema ERP SAP de todas as solicitações de T&D no início do ano: grande volume de cancelamento de participações, de cursos e substituições de empregados, gerados, em sua maioria pelo LNTD atual.

Não foi possível conseguir um documento oficial da Universidade Corporativa da Concessionária X para comprovar os dados e as informações mostradas acima. Os dados e as informações apresentadas acima foram extraídos do Sistema ERP SAP – Módulo Treinamento, porém não puderam ser oficialmente validadas. O autor deste projeto técnico trabalha como analista de recursos humanos (coordenador de treinamento) na Universidade Corporativa da Concessionária X e através da realização das suas atividades diárias pode comprovar *in loco*, as situações acima mencionadas.

7. PROPOSTA

No ano de 2012 o extinto DTRH e a Universidade Corporativa da Concessionária X coordenaram a realização de 2.464 treinamentos, dentre as modalidades externa, interna e *in company* (treinamentos realizados através da contratação de instrutor externo, com programas customizados, adequados às necessidades específicas da empresa). Foram treinados 30.371 empregados da Concessionária X e até o final do mês de novembro de 2013 a Universidade Corporativa da Concessionária X realizou 2.269 eventos (internos, externos e *in company*), com 20.897 participações. Constata-se que o volume de treinamentos realizados e de empregados treinados é grande, o que evidencia a importância de se realizar um LNTD mais efetivo para melhor uso dos recursos destinados às ações de T&D.

Com o objetivo de diminuir os problemas identificados no item 6.4.1 deste trabalho e proporcionar um LNTD mais alinhado às estratégias da Concessionária X, serão propostas as seguintes ações:

7.1 Metodologia proposta para realização de identificação das necessidades de T&D

A revisão da literatura sobre LNTD mostrou ser necessária a realização de um LNTD mais eficaz e focado no alcance de resultados e objetivos estratégicos das organizações. A NBR ISO 10015:2001 orienta que a organização deve definir as competências necessárias para cada atividade que afeta a qualidade dos produtos e serviços.

Como na Concessionária X não há mapeamento de competências, para efeito de realização do LNTD, a proposta será que este LNTD deverá ser realizado pelos gerentes imediatos (conhecedores das atividades, das estratégias da sua divisão ou departamento, do real desempenho dos seus empregados, etc.) em conjunto com os Coordenadores e Facilitadores de T&D⁵, que são os conhecedores da metodologia adequada. Dessa forma será possível realizar o LNTD de forma mais eficaz, permitindo a identificação das reais necessidades de capacitação e especialização a serem buscadas.

1) No modelo de LNTD proposto os gerentes, os coordenadores e os facilitadores de T&D deverão iniciar o processo através da análise das variáveis organizacionais.

Nesta etapa deverão ser observados aspectos como:

- Planejamento estratégico e objetivos organizacionais da área analisada.
- Mudanças que estejam ocorrendo no ambiente interno ou externo. O comportamento dos *stakeholders* da Concessionária X (agentes de governança, clientes, fornecedores, parceiros e concorrentes, entre outros) deve ser investigado pelos gerentes, coordenadores e facilitadores de T&D, pois pode impactar diretamente os resultados da concessionária em vários níveis, sendo, muitas vezes, fontes causadoras de necessidades de treinamento (MORAES, 2008).
- Índice de demissões e aposentadorias previstas.

⁵ Facilitadores de T&D - Representantes indicados pelas diretorias e/ou superintendências para atuar na interface entre sua área e a Área de Treinamento e Desenvolvimento (CONCESSIONÁRIA X, 2010).

- Indicadores de desempenho institucional (qualidade do serviço prestado, utilização de equipamentos, tempo de execução, reclamação de usuários, custos de trabalho e material, desperdícios, etc.).

- Programas, projetos e novos serviços.

- Etc.

Após estas ações, serão analisadas as áreas que indicaram problemas de desempenho e as possíveis necessidades de T&D sinalizadas.

No APÊNDICE 2 consta o modelo de formulário para realização da identificação das necessidades no âmbito organizacional.

2) Na etapa de análise das tarefas serão observados os seguintes aspectos:

- Análise e descrição das tarefas realizadas pelo empregado no desempenho de sua função, relacionando-as com os CHA's necessários para cada uma delas.

No APÊNDICE 3 consta o modelo de formulário para realização da identificação das necessidades identificadas pela análise de tarefas.

3) Na etapa de análise individual serão observados os seguintes aspectos:

- Identificar os empregados que têm necessidades de treinamento e quais são estas necessidades.

- Relacionar as necessidades de aumento de desempenho (geradas por problemas de desempenho ou por necessidade de novo desempenho).

- Relacionar as necessidades que podem ser sanadas através de treinamento (que indicam deficiências de CHA's), priorizando-as.

No APÊNDICE 4 consta o modelo de formulário para realização da identificação das necessidades identificadas pela análise individual.

Na TABELA 5 são mostradas as etapas para desenvolvimento do modelo de LNTD proposto.

TABELA 5 – Modelo proposto de levantamento de necessidades de T&D

PERGUNTAS	ANÁLISE ORGANIZACIONAL	ANÁLISE DE TAREFAS	ANÁLISE INDIVIDUAL
O que é?	Identificação dos níveis de eficiência e eficácia existentes na Concessionária X.	Coleta ordenada de informações sobre determinada tarefa.	Diagnóstico comportamental do colaborador envolvendo CHA's requeridos para o desempenho das tarefas inerentes ao cargo.
Finalidade?	Permite um diagnóstico de onde deve ser conduzido o treinamento	Determinar o tipo de comportamento que o empregado deve apresentar para o desempenho da tarefa (CHA's).	Identificar quem deve ser treinado e qual tipo de treinamento a ser realizado.
Como se faz?	Reunião com todos os gerentes e responsáveis pelas diversas áreas da Concessionária.	Questionários, entrevista pessoal, discussão em grupo, etc.	Entrevista, questionários, avaliação de desempenho, reuniões, etc.
Tempo?	A partir de setembro do ano anterior ao ano que serão executados os treinamentos.	Sempre que for detectada defasagem entre as exigências da tarefa e as habilidades do titular dessa tarefa	Sempre que for detectada a carência do colaborador quanto à execução das tarefas.
Onde?	Nas áreas da concessionária.	No Setor de Cargos e Salários.	No próprio local de trabalho

Fonte: adaptada de Moraes, 2002.

7.2 Atribuições dos gerentes, coordenadores e facilitadores de T&D no modelo proposto de LNTD

7.2.1 Gerentes

- Analisar as necessidades da sua área, à luz dos objetivos organizacionais, considerando os rumos e tendências futuras do negócio.

- Realizar a análise das necessidades de T&D da área, de acordo com a metodologia repassada pela Universidade Corporativa da Concessionária X.
- Discutir, juntamente com os seus colaboradores, as necessidades de T&D da área, evitando indicar treinamentos e pessoas, sem antes conversar com elas.
- Fazer ajustes nas necessidades levantadas, visando ajustar a demanda por prioridades, de acordo com os recursos disponibilizados.
- Definir, juntamente com os coordenadores e /ou facilitadores de T&D a forma mais apropriada de realização dos treinamentos.
- Estimular e facilitar o desenvolvimento e o treinamento dos seus empregados.

7.2.2 Coordenadores de T&D

- Identificar as necessidades do negócio do cliente.
- Trabalhar em conjunto com os gerentes das áreas no LNTD, buscando maximizar os resultados para os negócios da Companhia.
- Orientar e assessorar as gerências da identificação das necessidades de T&D que possam resolver problemas identificados pelas áreas.
- Capacitar os facilitadores de T&D para que estes possam atuar de maneira eficaz na realização do LNTD.
- Repassar a metodologia para os gerentes e / facilitadores de T&D sobre a forma como deve ser realizado o LNTD.
- Realizar pesquisas e estudos, analisando cenários e tendências de diferentes programas, objetivando a atualização, alternativas de aplicação e procedimentos aplicados às novas tecnologias ou desenvolvimento de cursos novos que contribuem no atingimento de metas do planejamento estratégico da Empresa.
- Definir, juntamente com os gerentes e facilitadores de T&D a forma mais apropriada de realização dos treinamentos.

7.2.3 Facilitadores de T&D

- Atuar de forma descentralizada, em conjunto com os gerentes das áreas, no LNTD, buscando maximizar os resultados para os negócios da Companhia.

- Identificar as necessidades do negócio do cliente.

- Orientar e assessorar as gerências da identificação das necessidades de T&D que possam resolver problemas identificados pelas áreas.

- Definir, juntamente com os gerentes e / ou coordenadores de T&D a forma mais apropriada de realização dos treinamentos.

Este modelo de LNTD reduzirá o retrabalho dos coordenadores de treinamento, diminuirá o número de empregados indicados para treinamentos que não estejam relacionados às suas atividades, produzirá ganhos para a empresa, já que os treinamentos solicitados estarão mais alinhados aos objetivos organizacionais e permitirá um melhor uso dos recursos.

7.3 Desenvolvimento da proposta

A mudança mais significativa deste novo modelo será a aproximação da Universidade Corporativa da Concessionária X perante seus clientes internos. A atuação dos coordenadores e facilitadores de T&D, junto às áreas da empresa no momento do planejamento das ações de T&D do ano seguinte, proporcionará uma melhor gestão dos recursos e um maior alcance das ações de T&D.

7.4 Plano de implantação

Para implantação desse modelo de LNTD, a superintendência da Universidade Corporativa da Concessionária X deverá realizar uma reunião com os gerentes da Universidade Corporativa da Concessionária X e com representantes das áreas que realizam a gestão das Diretorias da Concessionária X para apresentar a proposta para o novo LNTD a ser implantado.

Nesta reunião deverão ser evidenciados os pontos negativos existentes na atual metodologia e os ganhos que o novo modelo proporcionará para as áreas da Concessionária X.

A superintendência da Universidade Corporativa da Concessionária X deverá destacar a importância de um trabalho conjunto entre coordenadores e facilitadores de T&D e as gerências para um perfeito alinhamento das necessidades das áreas ao atingimento dos objetivos organizacionais.

O acompanhamento das áreas atendidas deverá ser realizado pelo Centro de Educação. Os gerentes do Núcleo de Cursos Corporativos e Núcleo do Cursos Técnicos deverão definir um cronograma juntamente com os coordenadores e facilitadores de T&D para definição da melhor data para ser realizada uma reunião com os gerentes das áreas para apresentar a metodologia a ser seguida para realização do LNTD.

7.5 Recursos

Para a implantação da nova proposta de metodologia de LNTD não serão necessários recursos além dos existentes na atual estrutura. Somente será necessária a realização de reuniões com os coordenadores e facilitadores de T&D para repasse e orientação sobre como deverá ser realizada a nova metodologia.

7.6 Resultados esperados

Durante a execução dos treinamentos identificados pela nova metodologia de LNTD, a área de planejamento da Universidade Corporativa da Concessionária X realizará o monitoramento mensal dos itens abaixo, comparando-os com os realizados em anos anteriores, o que permitira comprovar se haverá melhora nos índices:

- Número de treinamentos previstos x realizados;
- Número de treinamentos não previstos realizados;
- Quantidade de cancelamento de participações pelos seguintes motivos: “treinamento já realizado anteriormente”; “não esta relacionado às atividades que

desempenho”; e que venham a evidenciar a má escolha do treinamento ou do empregado;

- Solicitação de cancelamentos pela área.

- Outros índices que possam evidenciar que não houve melhora devida a mudança de metodologia no LNTD.

Espera-se que com a implementação desta nova metodologia de LNTD, a Concessionária X consiga aumentar sua eficácia organizacional; seu clima organizacional; aumento dos conhecimentos e competências de seus empregados; efetue uma melhor prestação de seus serviços e um melhor atendimento ao seu cliente; diminuição no índice de acidentes no trabalho; tenha ganho em eficiência e produtividade; consiga o envolvimento dos gerentes na execução das ações de treinamento; e principalmente alcance os objetivos previamente definidos para os treinamentos e dê retorno aos investimentos realizados.

Anualmente a Concessionária X realiza uma Pesquisa de Clima Organizacional. Espera-se que na pesquisa realizada no ano seguinte ao ano da implantação do LNTD com a nova metodologia, haja uma melhora no índice de satisfação dos empregados em relação aos treinamentos realizados.

7.7 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Imprevistos na implantação da nova metodologia de LNTD:

- a. Resistência, por parte dos gerentes, coordenadores ou facilitadores de T&D, em realizar suas novas atribuições.

Medidas Preventivo-Corretivas: realizar reuniões ou treinamentos internos para repassar aos gerentes, coordenadores ou facilitadores de T&D a sistemática da nova metodologia de LNTD e ressaltar a importância dessa atividade para o alcance dos objetivos estratégicos da concessionária.

- b. Falta de comprometimento por parte dos gerentes, coordenadores ou facilitadores de T&D na realização do LNTD.

Medidas Preventivo-Corretivas: realizar reuniões com as áreas envolvidas, ressaltando a importância dessa atividade para a Concessionária X.

c. Grande número de treinamentos cancelados pelas áreas, de treinamentos não previstos solicitados, de empregados substituídos ou com participação cancelada.

Medidas Preventivo-Corretivas: realizar reuniões com as áreas envolvidas e rever o planejamento realizado, procurando identificar a origem do problema e tentar corrigi-la.

8. CONCLUSÃO

Conforme apresentado durante o trabalho, fica claro que as empresas necessitam manter em seus quadros funcionais empregados capacitados em todas suas áreas de negócio, de forma a manter a competitividade frente a um mercado extremamente agressivo, em que não há espaço para pessoas despreparadas. Para isso o planejamento e a execução dos treinamentos devem estar alinhados aos negócios, além do que suas ações devem buscar preencher as competências falhas ou inexistentes dos processos, ou seja, treinar as pessoas certas para atividades certas e no momento certo.

Entretanto, para que todo processo relacionado ao treinamento seja feito da maneira correta, é fundamental o levantamento adequado das necessidades de T&D, caso contrário, poderá haver desperdício de recursos, o que, mesmo no curto prazo, pode impactar diretamente na saúde financeira das empresas e, no médio/longo prazo, até na perenidade destas.

Portanto, o objetivo deste estudo de caso foi verificar a forma como é realizado o Levantamento de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento – LNTD em uma concessionária de energia elétrica, com a proposta final de estruturar uma metodologia para ser aplicada na empresa.

Para o atingimento dos objetivos geral e específicos, buscou-se na literatura existente artigos e trabalhos científicos sobre T&D para subsidiarem o desenvolvimento do trabalho. Foi apresentado o ciclo do treinamento e a forma como

a Concessionária X realiza esta atividade. Durante a análise, foram evidenciadas algumas oportunidades de melhoria em seu processo de LNTD.

A partir desta etapa iniciou-se a proposição do novo modelo de LNTD. A proposta visou a realização de um LNTD com foco no atingimento das metas organizacionais da área da Concessionária X. O modelo teve como objetivo facilitar a realização (para os gestores), da identificação e o planejamento das ações de treinamento de suas equipes, a partir dos *gaps* de desempenho encontrados.

Para garantir o atingimento das metas organizacionais, o modelo prevê a realização do LNTD através da análise do objetivo estratégico de cada área da empresa. Esta análise, realizada através do levantamento de necessidades nos níveis, organizacional, de tarefas e individual, em comparação com os CHA's dos empregados da área, permitirá a identificação das reais necessidades de treinamento e desenvolvimento da área, minimizando gastos desnecessários e maximizando o investimento realizado.

A estrutura de metodologia proposta para a realização do LNTD desenvolvida mostrou-se relevante para a Concessionária X, pois através deste novo modelo haverá uma gestão mais consciente e sustentável dos recursos (em parte públicos) destinados às ações de T&D, um planejamento que identifique o curso certo, para o empregado certo, e que a empresa necessita.

A definição e o repasse da metodologia de LNTD é o ponto chave desta metodologia proposta. A atuação dos coordenadores e facilitadores de T&D junto aos gerentes (responsáveis pela identificação dos *gaps* de desempenho de sua equipe) permite a identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento necessárias em todas as suas áreas.

Este modelo permite um maior alcance das ações de treinamento, um quadro funcional melhor preparado, capacitado e mais motivado, para buscar o atingimento dos objetivos organizacionais da empresa.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 6, Ed Especial, p. 107-137, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v17n3/a15v17n3.pdf>>. Acesso em: 15/07/2013.

CAMPOS, J. P; GUIMARÃES, S. **Em busca da eficácia em treinamento: NORMA ABNT NBR ISO 10015:2001**. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2009. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=oWKiAQvtwWUC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 02.12.2013.

CAMPOS, K. C. L.; JANKOVIC, A. L.; Marques, D.G.; RAMOS, K. P.; SANTOS, L. A. D.; BECKER, T. J. Avaliação do sistema de treinamento e desenvolvimento em empresas paulistas de médio e grande porte. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 17, p. 435-446, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v17n3/a15v17n3.pdf>>. Acesso em: 17/07/2013.

CONCESSIONARIA X. Disponível em: <[http://www.concessionariax.com/hpconcessionariaxl/root/sitearquivos2.nsf/arquivos/20f12port/\\$FILE/20f12.pdf](http://www.concessionariax.com/hpconcessionariaxl/root/sitearquivos2.nsf/arquivos/20f12port/$FILE/20f12.pdf)>. Acesso em: 07/07/2013.

CONCESSIONARIA X. Disponível em: <<http://www.concessionariax.com>>. Acesso em: 07/07/2013.

FERREIRA, R. R. **Avaliação de Necessidades de Treinamento**: proposição e aplicação de um modelo teórico-metodológico nos níveis macro e meso organizacionais. 211 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/4295/1/2009_RodrigoRezendeFerreira.pdf>. Acesso em 17/07/2013.

PETRINI, M.; POZZEBON, M. Usando *Grounded Theory* na construção de modelos teóricos. **Gestão e Planejamento**. Salvador, v. 10, p. 1-18, v.1, 2009. Disponível em: <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/990/775>. Acesso em: 02.12.2013.

FIDELIS, Gilson José. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas e carreira**: uma abordagem na Educação Corporativa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

FRESCHI, C.; SANTOS, B. R.; ANFE, M. A. A.; GOULART JÚNIOR, E.; FERNADES, J. M. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XIII., 2006, Bauru.

Treinamento e desenvolvimento profissional: um programa de qualidade no atendimento ao público para o campus da UNESP de Bauru: Anais... Bauru, 2006. v. I. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/491.pdf>. Acesso em: 17/07/2013.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LÔPO, S. S. **Levantamento de necessidades de treinamento**: estudo de caso na Petrobras. 186 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Escola de Administração Pública, Rio de Janeiro, 1999.

Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3359/000344270.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 08/09/2013.

MELLO, L. H. F. **Uma avaliação do impacto do treinamento na produtividade do trabalho**. 138 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE-FGV, Rio de Janeiro, 2009.

Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4239/Luciana%20Heringer.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 07/09/2013.

MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T. Levantamento de Necessidades de Treinamento: reflexões atuais. **Análise**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 50-64, jul./dez. 2009. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/view/2644/5079>>. Acesso em: 09/07/2013.

MORAES, G. **Desenvolvimento de um modelo para o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 130 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/83120/223331.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 01/10/2013.

OLIVEIRA, M. A. G. **Análise e solução de problemas de desempenho na empresa**: o método ASPD. São Paulo: Atlas, 1977.

PAULA, L. M. S. **Avaliação de Treinamento**. 59 f. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica em Recursos Humanos) – Centro Federal de Educação Tecnológica, Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <<http://www.der.mg.gov.br/images/TrabalhosAcademicos/luiza%20maria%20da%20silva%20paula%20monografia.pdf>>. Acesso em: 01/10/2013.

PEIXOTO, L. C. D. **Treinamento da força de vendas**. Curitiba: ISAE/FGV, 2009.

PEIXOTO, P. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos para a Qualidade e Produtividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

SAMPAIO, J. R.; TAVARES, K. C. Estrutura e Programas de T&D: o caso das empresas públicas e sociedades de economia mista do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**. Minas Gerais, v. 5, n.1, p. 121-144, Jan/Abr, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n1/v5n1a08.pdf>>. Acesso em: 30/09/2013.

TACHIZAWA, T.; Ferreira, V.; FORTUNA, A. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TAVARES, V. B. **Treinamento**: custo ou investimento em capital intelectual. 56 f. Monografia (Especialização em Pedagogia Empresarial) – Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/25/VALERIA%20BRAGA%20TAVARES.pdf>>. Acesso em: 01/10/2013.

WALTER, A. **Treinamento e desenvolvimento na capacitação profissional**: erros, acertos e soluções. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

APÊNDICE 1 – MODELO DE AVALIAÇÃO DE REAÇÃO

MODELO DE AVALIAÇÃO DE REAÇÃO

Universidade Corporativa da Concessionária X

Curso/Evento:

Período:

Instrutor:

Esta avaliação de reação tem o objetivo de fornecer dados para o monitoramento da qualidade dos cursos oferecidos pelo CEDU e para isso sua colaboração é imprescindível.

Autoavaliação					Expectativas em relação ao curso				
Conhecimentos prévios sobre o assunto	0	1	2	3	Antes	0	1	2	3
Participação em sala de aula	0	1	2	3	Depois	0	1	2	3
Avaliação de seu aproveitamento	0	1	2	3					
Legenda: 0 – Insuficiente 1 – Pouco 2 – Bom 3 - Ótimo									

CURSO/ DISCIPLINA: marque de acordo com sua percepção, considerando 1 para muito ruim e 10 para excelente.

Conteúdo ministrado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aplicabilidade no trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Carga-horária	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Material didático (apostila/exercícios)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

RECURSOS DE APOIO: marque de acordo com sua percepção, considerando 1 para muito ruim e 10 para excelente.

Equipamentos de apoio didático	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Instalações *	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Coffe-break	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Orientações / Informações prestadas pelos coordenadores de T&D	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
* Prédio, sala de aula, auditório, local de treinamento externo.										

INSTRUTOR: marque de acordo com sua percepção, considerando 1 para muito ruim e 10 para excelente.

Pontualidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Domínio teórico e prático do assunto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Metodologias *	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Qualidade na exposição do conteúdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Interação do instrutor com a turma **	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
* Exposições, trabalhos em grupos, debates.										
** Disposição para esclarecer dúvidas, feedback										

Comentários (outros pontos positivos e negativos): _____

APÊNDICE 2

FORMULÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE T&D – ANÁLISE ORGANIZACIONAL

FORMULÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE T&D – ANÁLISE ORGANIZACIONAL

No nível organizacional de análise, as competências devem permitir a realização eficaz do planejamento estratégico de uma organização (MENESES e ZERBINI⁶, 2009). A análise organizacional é a análise dos princípios, diretrizes e metas institucionais, identificando o ambiente interno, o que está facilitando e/ou dificultando o desempenho atual e desejado, e no ambiente externo, fatores de ordem política, econômica, social e cultural que podem interferir na organização.

Diretoria, Superintendência, Departamento, Divisão ou Setor:		
Objetivo Estratégico:		
Objetivos Específicos da área	Necessidades	Observações

Indicadores de necessidades: planos de expansão da organização ou de seus serviços; mudança de tecnologia e processos de trabalho; baixa produtividade; qualidade inadequada da produção; avarias frequentes em equipamentos e instalações; excessos de erros e desperdícios; elevado número de acidentes; relações humanas deficientes; excesso de queixas; baixo nível de cooperação; absenteísmo; entre outros.

⁶ MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T. Levantamento de Necessidades de Treinamento: reflexões atuais. *Análise*, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 50-64, jul./dez. 2009.

APÊNDICE 3

FORMULÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE T&D – ANÁLISE DE TAREFAS

FORMULÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE T&D – ANÁLISE DE TAREFAS

A análise de tarefas, cujo objetivo é identificar as exigências do cargo, trabalho, posto ou ocupação, bem como os conhecimentos, habilidades e atitudes associados aos desempenhos das tarefas. Esta é executada para determinar os objetivos instrucionais que serão relacionados aos desempenhos de determinadas atividades ou trabalhos essenciais ao alcance dos objetivos e metas organizacionais. Trata-se, portanto, de uma descrição das tarefas, bem como das competências necessárias para sua adequada execução necessária (MENESES e ZERBINI⁷, 2009).

Objetivos	Tarefas	Conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) necessárias	Observações

O objeto desta análise é a tarefa em si e não o indivíduo que a desempenha. O gestor deve levar em consideração como as atividades que compõem a tarefa devem ser realizadas e quais os requisitos necessários que o empregado deve ter para executá-las.

⁷ MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T. Levantamento de Necessidades de Treinamento: reflexões atuais. *Análise*, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 50-64, jul./dez. 2009.

APÊNDICE 4

FORMULÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE T&D – ANÁLISE INDIVIDUAL

FORMULÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE T&D – ANÁLISE INDIVIDUAL

A análise individual, que pretende identificar os colaboradores que apresentam discrepâncias de desempenhos, bem como escolher adequadamente o tipo de treinamento necessário. Nessa análise é fundamental que o gestor identifique adequadamente quem deve ser treinado e que treinamento é necessário para cada empregado. Uma análise inadequada pode resultar em treinamento direcionado para um nível inapropriado ou para empregados errados (MENESES e ZERBINI⁸, 2009).

Empregado	Tarefas desempenhadas que necessitam treinamento	Conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias	Observações

O sucesso dessas ações depende da realização de levantamentos de necessidades de treinamentos baseadas na investigação dos determinantes do problema de desempenho observado.

⁸ MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T. Levantamento de Necessidades de Treinamento: reflexões atuais. *Análise*, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 50-64, jul./dez. 2009.