

## EXERCÍCIO – REALIZANDO UM LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO

### I. Objetivos

- a) Ilustrar a importância do Levantamento de Necessidades de Treinamento para os esforços de mudança organizacional
- b) Mostrar as relações entre as necessidades de treinamento no âmbito da organização, do trabalho e das pessoas.
- c) Contribuir para a aprendizagem da identificação das necessidades de treinamento e coleta de dados de apoio

### II. Tempo de preparação em sala: 60 minutos

### III. Tempo de apresentação (relatores) em sala: 30 minutos

### IV. Procedimentos

Leia o caso “Gestão Estratégica de Recursos Humanos” e o texto “Situação Atual” da Faculdade de Administração da *Old State University*. Depois utilize o **Formulário 1** para realizar a avaliação das necessidades. Em geral, a avaliação de necessidades é utilizada para identificar qualquer discrepância entre o desempenho desejado e o atual. Apesar do resultado da avaliação ser a identificação de necessidades de treinamento, ela poderá identificar outras necessidades de desenvolvimento organizacional que não serão superadas através de programas de treinamento.

A Parte I do **Formulário 1** é para ser utilizada para a fase de Análise Organizacional da avaliação de necessidades, que identifica “**onde**” existe a necessidade de melhoria dentro da Faculdade e se existem problemas no “âmbito da Organização”. Fatores a serem analisados incluem qualquer mudança organizacional recente ou prevista e como elas afetam os objetivos, estruturas, cultura e/ou clima organizacional. O resultado desta análise é a identificação de se o “problema” (discrepância) é um problema organizacional em oposição a um problema individual de treinamento.

A Parte II do **Formulário 1** é para ser utilizada para a Análise da Função/Tarefa, que identifica “**quais**” tarefas precisam de melhoria e se existem problemas que são do âmbito da função. Fatores que devem ser considerados aqui são qualquer mudança recente ou prevista nas demandas sobre a função e como elas podem afetar a natureza das exigências da função (tarefas, habilidades), objetivos, recursos e oportunidades de desempenho. O resultado é a determinação de se o “problema” está no âmbito da função em oposição a problema individual de treinamento.

A Parte III do **Formulário 1** é utilizada para Análise do Desempenho/Pessoa e identifica “**quem**” necessita de treinamento e “**que**” tipo de treinamento é necessário. O resultado é a determinação de se o problema é um problema relacionado com motivação ou habilidade.

Complete o **Formulário 1**. Pense sobre as implicações de sua análise para os programas de desenvolvimento organizacional além dos programas de treinamento. Durante a aula, forme grupos de 3 a 5 pessoas que irá atuar como um time de consultoria para a Faculdade. Compartilhem suas análises individuais e cheguem a um consenso sobre o que deve ser feito. Ao final da aula, um relator de cada time apresenta as recomendações do time e a lógica que as apoia.

## GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

A Faculdade de Administração da *Old State University* faz parte de um conjunto de doze Faculdades mantidas pelo estado. Está localizada em uma cidade com uma população de 700.000 habitantes com uma diversificada base industrial. Somente uma faculdade privada compete com ela.

Recentemente, a faculdade viveu uma transição de liderança. Dr. Jorge Siqueira, Diretor da Faculdade desde 1999, aposentou-se. Durante sua administração, as matrículas aumentaram de 1202 graduandos e 76 alunos de MBA no ano acadêmico de 1999 para 2089 graduandos e 218 estudantes de MBA no ano passado.

O Diretor Siqueira era muito querido pelos estudantes, corpo docente e administração central da Universidade. Entretanto, ele não dirigiu a faculdade para nenhuma nova direção e tinha basicamente concentrado em “fazer as mesmas coisas melhor”. O “fazer as mesmas coisas” significou ênfase em programas tradicionais (contabilidade, finanças, marketing, etc), ensinar alunos na faixa de 18 a 22 anos em cursos diurnos e ensinar um pequeno grupo de estudantes de MBA em período integral. Esses últimos são maioria ex-alunos da graduação que decidiram ficar mais dois anos no campus para conseguir um segundo diploma.

O Diretor Siqueira foi bem-sucedido em conseguir melhorar a qualificação do corpo docente. De 56% de doutores em 1999 para 85% no último ano. A tabela 1 mostra dados sobre os professores e alunos matriculados no período de 16 anos da gestão.

Durante o ano acadêmico, o Comitê de Seleção (composto por docentes, estudantes, ex-alunos, administração central e representantes do empresariado) se reuniu várias vezes, avaliaram mais de uma centena de candidaturas e pessoalmente entrevistaram seis. Enquanto o comitê não chegava a um consenso, a maioria apoiava o nome de Francisco Negrão para a Direção. Uma proposta foi feita e após várias semanas de negociação, Negrão aceitou a posição. Seu currículo incluía um MBA por uma universidade muito famosa e posições de liderança em marketing em várias empresas. Ele deixou uma posição de diretor de Marketing de uma empresa entre as “500 maiores” para aceitar a posição.

Durante o processo seletivo com o comitê de Seleção, Sr. Negrão tornou claro que se escolhido, a Faculdade iria “mudar para novas direções e explorar novos mercados”. Ficou claro que Negrão não queria ser um “empurrador de papel”, mas queria ser um inovador e um empreendedor. Quando questionado por detalhes, ele falava que ele “teria que estudar a situação mais detalhadamente”.

Quando o novo diretor chegou no início do semestre, ele imediatamente constituiu um comitê de planejamento estratégico para (1) avaliar o ambiente externo da faculdade, oportunidades, restrições, vantagens competitivas e ambiente interno e (2) recomendar um novo conjunto de missão, objetivos em longo prazo, metas e programas. O comitê era formado por dois professores seniores, Pró-reitor de graduação, um aluno de pós, um aluno de graduação, dois proeminentes ex-alunos e duas lideranças empresariais.

O comitê recomendou que a faculdade concentrasse seus esforços na população adulta uma vez que as análises demográficas mostravam que a faixa etária de 18-22 anos estava diminuindo e seria um mercado decadente na próxima década. Recomendações específicas incluíam (1) mais cursos noturnos para graduação e pós-graduação, (2) estruturar o horário de forma que ambos programas pudessem ser terminados inteiramente a noite; (3) oferecer disciplinas em outras localidades; (4) oferecer cursos sem direito a créditos para profissionais, oferecer cursos nas empresas e em várias pequenas cidades ao redor da cidade; 5) explorar a possibilidade de oferecer cursos completos nessas localidades; e (6) oferecer novas concentrações de MBA em áreas como Gestão de Artes, Saúde e Setor Público.

O novo diretor endossou com entusiasmo o relatório e distribuiu cópias na última reunião do corpo docente do semestre. Várias questões foram levantadas, mas não pareceu que existia nenhuma oposição séria. Entretanto, na próxima reunião com os chefes de departamento, o diretor sinalizou que sua prioridade máxima para o próximo ano acadêmico era preencher as 5 vagas existentes com novos professores que apoiariam as novas direções que a faculdade estava tomando. Especificamente, ele solicitou que tivessem em mente vários critérios no recrutamento e seleção dos novos professores. Os critérios incluíam experiência

gerencial anterior, disposição de ensinar em cursos noturnos, disponibilidade para viajar para outras cidades para oferecer disciplinas e competência para trabalhar com profissionais em projetos especiais.

Adicionalmente, ele sugeriu que os chefes de departamento considerassem aqueles critérios na avaliação do desempenho dos professores atuais e recomendasse aumentos de salários. Finalmente, ele colocou que uma das vagas de docentes seria utilizada para contratar um Assistente de Direção para Assuntos Externos que seria sua ligação com a comunidade profissional. Este último seria envolvido em ajudar gerentes a identificar suas necessidades, trabalhar com o corpo docente para atender aquelas necessidades e negociar contratos para estes serviços.

Quando a fala do diretor sobre as recomendações sobre o corpo docente chegou no “ouvido do povo”, a reação foi rápida e negativa. Muitos docentes da “velha guarda” acharam que eles foram contratados principalmente para ensinar alunos em período integral no campus durante o dia. Consequentemente eles se sentiam ameaçados pelos novos critérios de avaliação. Eles também estavam preocupados que o diretor estava colocando critérios não-acadêmicos no recrutamento de docentes e desviando recursos para atividades não-acadêmicas. Aqueles docentes sentiam que o resultado inevitável seria o declínio da qualidade da educação na faculdade.

**Tabela 1 – Corpo docente e estudantes para a Faculdade de Administração (1999- 2015).**

Ano acadêmico	Professores	Professores com Doutorado	Matrículas		
			Graduação	MBA	Total
1999	54	30	1202	76	1278
2001	58	36	1289	98	1387
2006	66	46	1654	134	1788
2011	74	57	1913	154	2067
2012	81	64	2216	198	2414
2013	80	65	2108	206	2314
2014	78	66	2065	221	2286
2015	80	68	2089	218	2307

### **Situação Atual**

Desde a última visita a Faculdade, o Diretor tinha implementado aquelas mudanças vinculadas à estratégia de concentrar em alunos adultos. Especificamente, a Faculdade oferece agora (1) mais cursos noturnos tanto para graduação como para pós-graduação, (2) um horário de aulas noturno que possibilita que os alunos cursem o curso nesse período, (3) disciplinas oferecidas em outros campi e (4) MBAs com concentração em diversas áreas. Adicionalmente, o diretor implementou uma filosofia de TQM onde alunos são tratados como clientes e serviço ao cliente é um objetivo para o corpo docente perseguir. Estas mudanças já estavam implantadas há um ano quando o Diretor decidiu avaliar sua efetividade. Um questionário de pesquisa de satisfação foi enviado aos alunos recém graduados; os resultados foram desanimadores. Em particular, preocupou que os graduados estavam insatisfeitos com a qualidade de sua educação e que eles não recomendariam para seus amigos, família ou colegas a Faculdade de Administração.

**O diretor contratou um time de consultores (você e seu grupo) para desenvolver um programa de treinamento para o corpo docente com a finalidade de melhorar a qualidade do ensino. Entretanto, seu time decidiu conduzir, primeiro, uma avaliação de necessidades de treinamento para determinar se o que existia realmente era a necessidade de treinar o corpo docente.**

# FORMULÁRIO 1

## LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO

### I. Parte I: Análise da organização

**“Onde”** existe uma necessidade de melhoria na faculdade?

- Quais mudanças no âmbito da faculdade ocorreram ou são previstas, e que ocorrerão?
- Como podem estas mudanças afetar o desempenho do corpo docente?
- Qual evidência existe para sugerir que um “problema” existe?
  
- De que modo as mudanças descritas acima conflitam com a estrutura organizacional, cultura e/ou clima da organização?
- Que tipos de dados devem ser coletados e analisados para identificar esses conflitos?
  
- Que recomendações vocês fariam para aliviar estes conflitos?

### II. Parte II: Análise da Função/Tarefas

**“Quais” tarefas** precisam de melhorias?

- Quais mudanças no âmbito da função ocorreram ou são previstas que ocorrerão com respeito aos professores?
- Como podem estas mudanças afetar o desempenho dos professores?
  
- De que modo as mudanças descritas acima conflitam com as expectativas de trabalho e responsabilidades dos docentes?
- Que tipos de dados precisam ser coletados e analisados para identificar estas restrições?
  
- Quais recomendações você faria para aliviar estes conflitos?

### III. Parte III – Análise Pessoa/Desempenho

**“Quem”** precisa de melhoria?

- Os professores precisam de algum treinamento? Se caso afirmativo, que tipo de treinamento é necessário e como você conduziria o treinamento?