

Manual de Treinamento Organizacional

Pedro Meneses
Thaís Zerbini
Gardênia Abbad



M543m Meneses, Pedro.
Manual de treinamento organizacional / Pedro Meneses,
Thaís Zerbini, Gardênia Abbad. – Porto Alegre : Artmed, 2010.
168 p. ; 23 cm.

ISBN 978-85-363-2355-8

1. Psicologia. 2. Psicologia organizacional.
3. Comportamento organizacional. I. Zerbini, Thaís.
II. Abbad, Gardênia. III. Título.

CDU 159:005.32

Catálogo na publicação: Ana Paula M. Magnus – CRB-10/Prov-009/10



2010

Avaliação de necessidades de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas

21

Objetivos

Ao final deste capítulo, o leitor deverá ser capaz de:

- Definir o conceito de desempenho humano no trabalho.
- Identificar os elementos que explicam o desempenho humano em contextos organizacionais.
- Identificar causas e soluções para problemas de desempenho, a partir da análise de três componentes: ambiente, habilidades e motivação.
- Definir necessidades educacionais nos níveis da organização, de grupos e do indivíduo.
- Descrever as etapas do processo de avaliação de necessidades educacionais em contextos organizacionais.
- Demonstrar os procedimentos para determinação de índice de prioridade geral de necessidades educacionais.
- Demonstrar os procedimentos de análise e interpretação de resultados de processos de avaliação de necessidades educacionais.

INTRODUÇÃO

As constantes transformações do mundo do trabalho têm alterado consideravelmente a estrutura dos programas de educação corporativa, de qualificação e de formação de profissionais, sobretudo no que diz respeito à complexidade dos conteúdos então tratados no âmbito dessas iniciativas. Na busca de maiores capacidades de sobrevivência e competitividade, as organizações passam a investir consideravelmente em ações de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas (TD&E).

Estimativas sugerem que os investimentos em ações dessa natureza, nos Estados Unidos, contabilizam 200 bilhões de dólares, ao passo que *o retorno desses investimentos em termos de melhorias dos desempenhos individuais e organizacionais, na melhor das hipóteses, atinge a taxa de 10%* (Salas e Cannon-Bowers, 2001).

Entre as principais explicações para o pequeno retorno dos investimentos organizacionais em programas de TD&E, merece destaque a ineficiência dos processos de avaliação de necessidades educacionais, frequentemente realizados por meio daquilo que a academia denomina de Levantamento de Treinamentos via Cardápio. Sinteticamente, esse levantamento costuma ser aplicado perguntando-se à população ou certas amostras de

funcionários quais cursos deveriam ser realizados em um período específico de tempo. De posse das inúmeras solicitações recebidas, compete à área de gestão de pessoas responsável pela organização das atividades de TD&E analisá-las e tomar a decisão sobre quais cursos serão de fato realizados. Apesar de atraente, principalmente devido à celeridade com que costuma ser operacionalizada, essa iniciativa é problemática uma vez que esbarra na completa falta de critérios para que as decisões sobre os investimentos em programas de TD&E sejam acertadamente tomadas.

Ainda que em alguns casos a capacidade técnica das áreas responsáveis pela gestão de programas de TD&E possa explicar a falta de sistematicidade dos processos vigentes de avaliação de necessidades, não é possível responsabilizar completamente a comunidade profissional. Como discutido em seguida, a literatura especializada na temática central deste capítulo pouco avançou nas últimas décadas a ponto de os profissionais de TD&E encontrarem amparo metodológico atualizado para o cumprimento de suas atribuições.

Desde o início da década de 1960, momento que caracteriza o estabelecimento da área de TD&E como campo científico, McGehee e Thayer (1961) preconizavam a avaliação de necessidades em três níveis (Figura 2.1). No nível organizacional, determina-se onde o treinamento se faz necessário e se tal solução é capaz de afetar o desempenho da unidade selecionada e da empresa como um todo. No nível de tarefas, o foco recai sobre a descrição das tarefas e operações de determinada atividade laboral, bem como sobre as condições nas quais essas atividades seriam desempenhadas. Por fim, a análise individual inclui uma avaliação do desempenho dos profissionais para identificar desvios que possam ser tratados por meio de ações de treinamento.

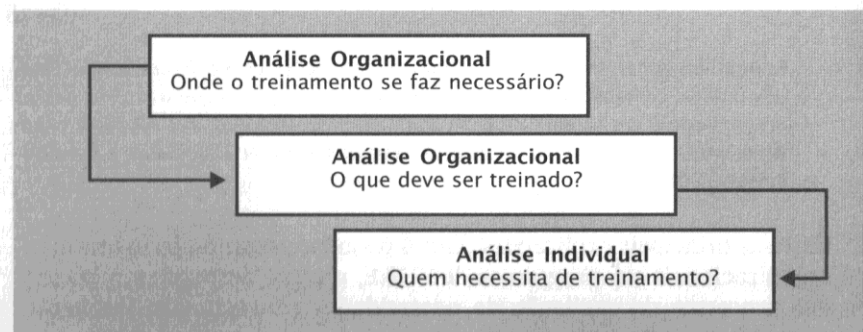


FIGURA 2.1 Modelo de ANT de McGehee e Thayer (1961).

Proposta há quase 50 anos, a ideia dos autores ainda é a principal referência da área de TD&E no que diz respeito à temática da avaliação de necessidades educacionais. Muito pouco se avançou até hoje, sobretudo em relação à análise organizacional, atividade de fundamental importância para que os programas de treinamento possam ser articulados com as metas, os objetivos e os resultados perseguidos por determinada organização. Conforme Borges-Andrade e Abbad (1996), apesar de a avaliação de necessidades por meio de análises organizacionais ter sido enfatizada pela literatura especializada, poucos artigos apresentam metodologias consistentes para sua consecução.

Pilati (2006) enfatiza que a produção tecnológica brasileira, principalmente acerca da avaliação de necessidades organizacionais e a relação dessas necessidades com outros níveis de análise encontra-se praticamente estagnada. Algumas metodologias foram desenvolvidas nos últimos anos, mas permanecem ainda as dificuldades na articulação de necessidades de desempenho de indivíduos, de grupos e equipes e organizacionais. Apesar de não mais justificável, uma importante explicação para este pequeno avanço pode ser apontada.

Conforme se observa na literatura especializada de TD&E, o campo científico da psicologia do treinamento é aquele que conduz, até hoje, a maioria dos esforços de pesquisa sobre a temática de TD&E, inclusive no tocante à avaliação de necessidades educacionais. Apesar dos recentes esforços de extrapolação do nível individual de análise, sobretudo em relação aos níveis de entrega e de avaliação de efeitos de treinamento, grande parte das pesquisas da área ainda tem o indivíduo como o principal ponto de referência (Goldstein, 1991; Latham, 1988; Tannenbaum e Yukl, 1992). Apenas recentemente, estimuladas pela emergência da teoria e do método multinível, é que começaram a ser incorporadas aos estudos de TD&E variáveis pertencentes a níveis de análise mais elevados (grupo, organizacional e societal). Tradicionalmente, esses níveis de análise são enfocados em áreas científicas do conhecimento não muito interessadas na temática de treinamento. Portanto, não é de se estranhar que, mesmo com o destaque conferido ao nível da organização em processos de avaliação de necessidades, exista pouquíssima orientação teórica ou metodológica para sua adequada realização neste nível de análise.

Apesar da análise organizacional integrante do processo de avaliação de necessidades constituir o principal gargalo da área de TD&E, justamente pelo fato de que os problemas aqui gerados repercutem enormemente nos efeitos dos programas de treinamento concebidos, limitações também são observadas na análise individual, etapa responsável pela determinação de que indivíduos precisam de quais ações de treinamento.

Segundo Borges-Andrade e Abbad (1996), devido ao desinteresse dos pesquisadores da área, poucas metodologias para a realização dessa análise encontram-se à disposição na literatura especializada. Talvez esse desinteresse decorra da aparente pouca complexidade da atividade referente.

Para esses mesmos autores, em primeiro lugar na produção de metodologias e tecnologias de avaliação de necessidades encontra-se a análise de tarefas. Essa análise, como informado, visa à decomposição do desempenho humano no trabalho em conjuntos específicos de atividades que possam ser facilmente treinadas. O grande investimento da área de TD&E em pesquisas sobre a referida análise pode ser explicado, em parte, pela complexidade da tarefa exigida e de sua associação com os tópicos realmente de interesse da psicologia, no caso, a aprendizagem humana. Historicamente, a principal fundamentação teórica que contribuiu para a solidificação da área de TD&E como campo científico de estudos denomina-se *princípios da aprendizagem*, propostos por Gagné (1970). Segundo esses princípios, toda e qualquer atividade humana pode ser decomposta em componentes que representam os comportamentos terminais a serem desenvolvidos em certos programas de treinamento.

Considerando que a análise organizacional abarca variáveis não dominadas pela psicologia do treinamento, e que a análise individual de processos de avaliação de necessidades implica na execução de atividades menos complexas, era de se esperar que a área de TD&E produzisse muito mais conhecimento sobre a análise de tarefas, por sua relação direta com um dos principais objetos de estudo da psicologia – o comportamento humano – do que nos dois outros casos. Desta forma, não surpreende que existam poucas experiências de avaliação de necessidades no nível da organização, poucas tentativas de integração dos diferentes níveis de análise de necessidades (indivíduo, tarefas e organização), além de uma grande dificuldade de articulação das ações educacionais aos objetivos estratégicos da organização.

O presente capítulo, portanto, tem como principal objetivo expor estratégias para a realização adequada de um processo de avaliação de necessidades de TD&E capaz de articular objetivos individuais de treinamento a metas e resultados observados nos níveis de grupo, organizacional e, até mesmo, societal. Vale ressaltar que as propostas apresentadas a seguir, no caso da análise organizacional, consistem em um conjunto de recomendações que começaram apenas recentemente a ser estabelecidas por alguns pesquisadores brasileiros da área de treinamento. No que diz respeito aos níveis de tarefas e individual, as proposições sobre a composição das necessidades individuais de treinamento apresentadas baseiam-se em procedimentos e técnicas disponíveis na literatura científica de TD&E.

O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES DE TD&E

Em um cenário dinâmico, as organizações necessitam, cada vez mais, de profissionais capazes de mobilizar conjuntos de capacidades necessários para a execução de ações e para a geração de resultados valiosos para suas clientelas. O problema é que, em decorrência de um ritmo acelerado de produção de informações e conhecimentos, nem sempre esses conjuntos de capacidades são facilmente identificados e, mais importante, alinhados ao nível de complexidade das exigências organizacionais. É nesse sentido que os processos de avaliação de necessidades educacionais passam a ser considerados importantes instrumentos de gestão da aprendizagem humana. A partir de processos dessa natureza, bem planejados e conduzidos, torna-se possível aproximar as ações educacionais dos objetivos organizacionais e, conseqüentemente, conferir um caráter estratégico às áreas responsáveis pela promoção do desenvolvimento humano em contextos organizacionais.

De forma sintética (Figura 2.2), o processo de avaliação de necessidades educacionais é iniciado com a constatação ou a antecipação (geralmente desempenhada por indivíduos direta ou indiretamente envolvidos

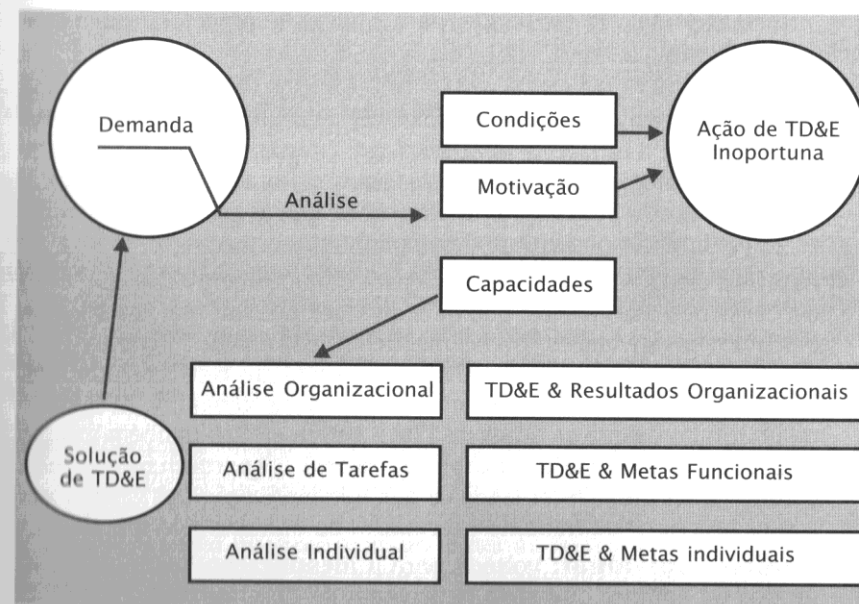


FIGURA 2.2 Processo de avaliação de necessidades de TD&E.

com a atividade alvo) de uma determinada necessidade de desempenho no trabalho. Desta forma, o processo de avaliação de necessidades nada mais é do que uma tentativa sistematizada, portanto mais objetiva, de identificação de necessidades educacionais, dos motivos que a fizeram emergir e das prováveis soluções que as satisfarão.

Antes de qualquer coisa, essa identificação exige uma análise consistente do problema ou da necessidade de desempenho. Isso porque, na maioria das vezes, tais problemas decorrem de falta de condições adequadas de trabalho ou ainda de baixos níveis de motivação para o trabalho. Neste ponto, é importante frisar que ações de TD&E são recomendadas somente para o tratamento de problemas de desempenho que exijam a remoção de lacunas ou o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), mas não da reorganização de aspectos contextuais ou motivacionais.

Analisada a demanda e constatado que o problema ou a necessidade de desempenho pode ser sanado com a remoção de lacunas de CHAs, e não a partir da reestruturação de condições de trabalho ou da aplicação de estratégias motivacionais, passa-se, então, ao processo de avaliação de necessidades propriamente dito. Nesse ínterim, três grandes análises devem ser realizadas, sob pena de não serem gerados insumos em quantidade e, principalmente, em qualidade, para a etapa de planejamento e avaliação educacional:

- **Análise organizacional:** responsável pelo alinhamento das ações de TD&E com a estratégia organizacional (missão, visão, objetivos, resultados, estratégias, valores organizacionais, cultura organizacional etc.). Negligenciar essa etapa reduz as chances de que as ações de treinamento gerem impacto positivo no desempenho das organizações.
- **Análise de tarefas:** direcionada para o mapeamento dos conjuntos de CHAs necessários para que os indivíduos possam realizar adequadamente suas atividades. Tradicionalmente, essa análise identifica CHAs relacionados às atribuições e atividades individuais especializadas (capacidades específicas de determinado posto de trabalho). Atualmente, no intuito de que as ações de TD&E gerem efeitos também sobre o desempenho das unidades organizacionais (departamentos, áreas, coordenações etc.), recomenda-se que a identificação dos CHAs focalize os processos de trabalho executados na unidade selecionada.
- **Análise individual:** voltada para a identificação dos indivíduos, grupos ou equipes que mais necessitam de determinados conjuntos de CHAs, a fim de que possam aprimorar a execução de suas atividades no trabalho.

Realizadas essas três análises, as quais serão tratadas em seções específicas no decorrer deste capítulo, resta apenas elaborar um conjunto de alternativas para o tratamento dos problemas ou das necessidades educacionais. Este conjunto de alternativas configura-se como ponto de partida da etapa de planejamento de ações educacionais. Nas próximas páginas, discute-se, de maneira detalhada, as análises da demanda, organizacional, de tarefas, individual e a seleção de estratégias educacionais.

ANÁLISE DE DEMANDA

Como mencionado, a primeira atividade prevista em um processo de avaliação de necessidades educacionais concerne à análise da suposta demanda educacional. Caso a análise da demanda educacional não seja adequadamente realizada, e isto pressupõe a investigação dos motivos reais dos problemas ou necessidades de desempenho, as chances de que um programa de TD&E contribua decisivamente para a promoção de melhores desempenhos individuais e organizacionais são pequenas.

Ações educacionais são recomendadas apenas para remoção de lacunas de CHAs. *Quando as necessidades educacionais decorrem unicamente de condições de trabalho inadequadas ou de baixos níveis motivacionais para o trabalho, as ações educacionais pouco podem contribuir para a promoção do desempenho dos indivíduos.* Neste caso, programas de Qualidade de Vida no Trabalho, por exemplo, seriam mais recomendados.

A entrega de uma ação educacional que não seja precedida, então, pela análise da demanda educacional, mais especificamente por uma análise dos determinantes do desempenho humano em contexto de trabalho – condições, motivação e capacidades (CHA) –, coloca em risco os investimentos organizacionais, reduzindo, conseqüentemente, a credibilidade dos sistemas TD&E. Mais uma vez, ressalta-se a importância da identificação dos motivos dos problemas de desempenho, cujos significados podem ser visualizados em seguida.

- **Condições:** Suporte necessário para a realização de determinada atividade de trabalho manifesto na forma de informações (qualidade, quantidade disponível), equipamentos, normas, mobiliário, leiaute, apoio financeiro, apoio material, *feedback* (frequência/opor-tunidade), clareza das metas, clima organizacional, clima social, conseqüências associadas ao desempenho etc.

- **Motivação:** Razões que justificam o esforço do indivíduo no trabalho, geralmente decorrente da forma como as pessoas percebem o contexto, em termos, por exemplo, de compatibilidade das metas individuais com as organizacionais, do valor atribuído pelo indivíduo às recompensas organizacionais etc.
- **Capacidades:** Repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desempenho adequado de determinada atividade humana.

Suponha que um chefe de uma unidade organizacional solicite à área responsável pela coordenação de ações de TD&E um programa de treinamento com o intuito de que seus funcionários passem a desempenhar melhor suas atividades. Caso essa demanda não seja devidamente analisada, talvez o programa de treinamento pouco contribua para solucionar a problemática. A fim de evitar esse risco, a equipe incumbida de coordenar as ações educacionais decide investigar a demanda mais detalhadamente. Após uma série de entrevistas com os colaboradores que, segundo o chefe solicitante, deveriam participar da ação educacional, as seguintes situações explicativas para o problema em análise foram identificadas. Veja-as em seguida, bem como os resultados das análises realizadas e as soluções propostas (Quadro 2.1).

QUADRO 2.1 Análise de problemas de desempenho			
Situações	Causas	Consequências	Soluções
1. Os funcionários estavam insatisfeitos com o estilo de gerenciamento adotado pela chefia	Condição: Estilo de gerenciamento inadequado	Motivação: Servidores insatisfeitos	Intervir na causa: Promover estratégias de desenvolvimento gerencial
2. Recentemente novas estratégias de trabalho foram adotadas, de forma que os funcionários, por não terem participado das negociações dessas estratégias, sequer as conheciam	Condição: Novas estratégias de trabalho implementadas	Capacidades: Desconhecimento de novas rotinas de trabalho	Intervir na consequência: Informar sobre nova rotina de trabalho

(Continua)

QUADRO 2.1 (Continuação)			
Situações	Causas	Consequências	Soluções
3. Os funcionários não conheciam as tarefas e as atividades propostas pela chefia como importantes no desenvolvimento de novas capacidades profissionais	Condição: Tarefas pouco atraentes	Motivação: Baixa valorização das atividades	Intervir na causa: Designar tarefas adequadas às necessidades e aspirações profissionais dos funcionários
4. Os funcionários não dominavam o manuseio de ferramentas básicas de informática para realização dos trabalhos designados, o que gerava um alto grau de descontentamento com as atividades do setor	Capacidades: Falta de domínio de ferramentas de trabalho	Motivação: Descontentamento com as atividades designadas	Intervir na causa: Promover estratégias de atualização profissional
5. Os funcionários não tinham retorno quando desempenhavam bem ou mal suas atividades, de forma que cumpram suas obrigações sem se preocuparem com a qualidade dos trabalhos	Condição: Falta de retorno sobre atividades	Motivação: Desinteresse pela manutenção da qualidade dos trabalhos	Intervir na causa: Realizar reuniões periódicas para orientar os funcionários
6. O desinteresse dos funcionários pelas atividades do setor era tão elevado e antigo, que os funcionários estavam completamente desatualizados em relação às tarefas que deveriam executar	Motivação: Desinteresse dos funcionários pelas atividades do setor	Capacidades: Desatualização dos funcionários pelas atitudes do setor	Intervir na causa e, em seguida, na consequência: Enriquecer as atividades dos funcionários e prepará-los para sua adequada realização

Apesar de ter sido afirmado até o presente momento que somente os motivos dos problemas ou necessidades de desempenho é que devem ser levados em consideração, é possível observar, conforme Quadro 2.1, que a análise das demandas educacionais envolve também a determinação das consequências associadas aos motivos dos problemas ou necessidades. Isso porque em algumas situações, como no quarto exemplo apresentado, é mais adequado intervir na causa da problemática analisada, ao passo que em outras, como no segundo exemplo, a solução exige inter-

venção direta na consequência do problema. É importante chamar a atenção para o fato de que, apesar de os exemplos referidos (2 e 4) exigirem a proposição de estratégias educacionais como forma de resolver os problemas de desempenho, outras ações de cunho motivacional, como sugerido para as demais causas, também deverão ser implantadas.

Uma ação educacional é apenas uma das possíveis estratégias de resolução de problemas ou antecipação de necessidades de desempenho. Quando esta ação se faz necessária, nem sempre ela deve ser a única adotada, tanto porque, como discutido anteriormente, uma situação problemática geralmente possui diversos antecedentes e consequentes. E esses fatores precisam ser devidamente identificados e analisados; caso contrário continuará a vigorar a crença de que ações de TD&E são capazes de resolver todo e qualquer tipo de problema de desempenho em contextos de trabalho.

A respeito das estratégias metodológicas para se realizar uma análise de demandas educacionais, recomenda-se que toda demanda passe pelo mesmo tipo de análise evidenciada no Quadro 2.1, de forma que fiquem claras as causas e as consequências dos problemas ou necessidade de desempenho da unidade. Entrevistas e análises documentais são técnicas que podem ser usadas alternadamente na realização de análises de demandas educacionais. De qualquer forma, considerando a extensão e a complexidade dos processos de trabalho e atribuições inerentes à área de Gestão de Pessoas, recomenda-se que os demandantes de ações de TD&E, dispersos em todas as unidades organizacionais, sejam orientados quanto aos procedimentos de solicitação de ações educacionais.

Em outras palavras, sugere-se que a área de Gestão de Pessoas, ante o grande volume de demandas de treinamento geralmente constatado em ambientes organizacionais, configure-se como uma equipe de consultoria interna, responsável pela concepção de determinada solução e acompanhamento e orientação da implantação da mesma pelos representantes das unidades organizacionais. Algumas atribuições a serem cumpridas no caso de a área possuir tal estrutura de trabalho são apresentadas em seguida:

- **Concepção da estratégia de análise da demanda:** o Quadro 2.1 pode ser usado como estratégia de análise de demanda.
- **Educação para uso da estratégia:** os clientes ou parceiros devem ser instruídos sobre como analisar a demanda.
- **Utilização da estratégia pelo cliente:** os clientes devem ser instruídos a enviar os resultados das análises dos problemas e necessidades de desempenho.

- **Avaliação do trabalho do cliente:** cabe à área responsável pelas ações de TD&E julgar a pertinência da análise do problema de desempenho realizada pelos clientes e decidir sobre a pertinência ou não da solução educacional.

Para facilitar a consecução das etapas descritas, sugere-se a utilização do seguinte formulário, apresentado no Quadro 2.2. Vale atentar para o fato de que na própria estrutura da estratégia de análise concebida já foram inseridas as informações necessárias para que os clientes ou parceiros da equipe sejam instruídos sobre como participar e contribuir devidamente para a análise da demanda educacional.

QUADRO 2.2 Formulário para análise de demandas educacionais

Situações	Causas	Consequências	Soluções
Descrição do problema, necessidade ou hiato de capacidades	Motivos que determinaram o surgimento do problema ou da necessidade de desempenho	Consequências geradas pelo problema ou necessidade de desempenho	Alternativas para resolução do problema ou necessidade de desempenho
Descrição:	Descrição:	Descrição:	Descrição:

Somente após tal análise é possível projetar a melhor estratégia de intervenção. Mas a proposição dessa estratégia, no caso de ações de TD&E, não é suficiente para que o investimento seja garantido. É preciso ainda que outro conjunto de análise seja praticado, a fim de que a ação educacional seja efetiva não somente para os indivíduos que dela necessitam, mas para os grupos e equipes de trabalho de que fazem parte esses indivíduos, bem como para toda a organização. Nas seções seguintes essas análises são tratadas detalhadamente.

ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Antes de iniciar as discussões sobre a análise organizacional, é importante mencionar que as análises tratadas nesta e nas duas próximas seções integram tecnicamente o processo de avaliação de necessidades de TD&E. A análise da demanda, apresentada na seção anterior, apenas representa uma alternativa de triagem de supostas demandas educacionais.

No caso de a área de TD&E atuar de forma antecipatória, buscando projetar as necessidades de desempenho na organização, o processo de avaliação de necessidades deve ser realizado inicialmente com a análise organizacional e, posteriormente, com a consecução das análises de tarefas e da análise individual. Em situações em que a área mencionada atua de forma reativa, aguardando que as demandas de treinamento sejam apresentadas pelas unidades organizacionais, então a análise da demanda deve ser primeiramente realizada.

O motivo ou a justificativa do investimento em uma determinada ação de TD&E é a principal questão que conduz a realização de uma análise organizacional. Desta forma, tal análise deve ser concluída com a redação de uma justificativa que convença os tomadores de decisão de que a ação educacional é de fundamental importância para o aperfeiçoamento da capacidade de sobrevivência e competitividade organizacional. Para tanto, aspectos de conjunto societal, organizacional e de grupos e equipes de trabalho devem ser levados em consideração. O Quadro 2.3 elucida fatores relevantes para cada um dos possíveis aspectos envolvidos na realização de uma análise organizacional.

Enquanto que na análise da demanda é investigado se uma ação de TD&E constitui a melhor solução para a problemática formulada, na análise organizacional, uma vez confirmada a adequação da estratégia sugerida, a preocupação recai sobre o detalhamento das causas que geraram a necessidade de realização da ação educacional. Trata-se, pois, de uma análise mais refinada dos motivos, dos problemas ou necessidades de desempenho, os quais, por certo, já contribuíram para a ampliação das lacunas dos CHAs dos funcionários.

As respostas a essas perguntas permitirão, assim, que parte da justificativa de uma ação educacional seja elaborada. Nessa primeira parte, o

QUADRO 2.3 Aspectos relevantes em uma análise organizacional

Societal	Organizacional	Grupos
Mudanças tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais e ecológicas, entre outras que afetam a vida da organização, seus negócios ou serviços.	Novos arranjos estruturais ou arquiteturas internas, o estabelecimento periódico de novos objetivos e estratégias organizacionais. Distribuição de recursos na organização, práticas de gestão de desempenho e de valorização das contribuições do profissional.	Novos objetivos, metas e processos de trabalho.

objetivo é convencer o nível decisório (responsável pela alocação de recursos em ações de TD&E) de que a ação é necessária para que os funcionários sejam capazes de auxiliar a organização a se adaptar às transformações de cenário societal, organizacional e de grupos e equipes e, com isso, aumentar suas forças competitivas.

Apesar da relevância dos aspectos motivadores das demandas de qualificação, isso não é suficiente para que se consiga convencer os grupos decisores sobre a necessidade e a utilidade do programa de TD&E. É preciso, ainda, que sejam definidos os principais efeitos da ação educacional no nível de grupos e da organização. Como consequência dessas providências, obtém-se o alinhamento entre as necessidades da ação educacional, as metas e os objetivos estratégicos da organização, entre outros aspectos tradicionalmente explicitados em planejamentos estratégicos. Essa é a segunda parte que deve compor a redação de uma justificativa de ações educacionais.

Resta saber, entretanto, quais aspectos devem ser levados em consideração na promoção do alinhamento mencionado. Para tanto, é preciso que seja identificada a dimensão do desempenho organizacional ou de grupos e equipes a ser enfatizada na ação de TD&E. Apesar de tal articulação assumir configurações específicas de acordo com cada ação de treinamento e cada contexto organizacional, algumas unidades de resultados organizacionais podem ser visualizadas a seguir:

- **Financeiros:** indicadores de lucratividade e rentabilidade.
- **Bens/Produtos/Serviços:**
 - Quantidade: produtividade por empregado.
 - Qualidade: satisfação dos clientes, tempo de produção.
 - Variedade: inovação de produtos e serviços.
- **Processos:** sistemas de comunicação, tempo de produção, tempo de decisão.
- **Recursos:**
 - Materiais: estoque, desperdícios.
 - Pessoais: absenteísmo, satisfação dos empregados.

Descritas as alterações de cenário que ampliaram as lacunas de CHAs nos funcionários de determinadas unidades de trabalho, bem como os possíveis resultados organizacionais associados à ação de TD&E que se faz necessário, é preciso, por fim, identificar as variáveis contextuais capazes de restringir ou potencializar a emergência desses resultados, ou até mesmo explicá-los conjuntamente ou na ausência da ação de treina-

mento. Entre os principais motivos dessa análise, destacam-se: a preparação do ambiente organizacional para que os efeitos da ação no desempenho organizacional possam ser observados; a preparação da ação para auxiliar os alunos a enfrentarem contextos pouco receptivos às suas novas habilidades; e o delineamento da avaliação do impacto da ação nos resultados organizacionais.

Entre as variáveis de contexto a serem levadas em consideração, organizadas a partir de níveis de análise específicos, destacam-se as seguintes: (i) *Contexto de Trabalho*: suporte psicossocial e suporte material; (ii) *Contexto Organizacional*: clima organizacional, suporte tecnológico e estrutural, suporte organizacional; e (iii) *Contexto Ambiental*: mudanças tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais, ecológicas.

De posse desses três conjuntos de informações – descrição de cenário, resultados e variáveis contextuais –, para finalizar a realização da análise organizacional, basta utilizá-los na redação de uma justificativa do programa de TD&E. Veja a seguir o exemplo de uma justificativa de uma ação educacional, produto de uma análise organizacional (Quadro 2.4). Trata-

QUADRO 2.4 Exemplificação de justificativa de programa de treinamento

Causa: A partir de um programa de reestruturação organizacional, decidiu-se pela criação de uma área específica de gestão de pessoas responsável pela identificação, planejamento e avaliação de ações de TD&E corporativas. Cabe à área a articulação dos programas educacionais com a estratégia da organização. Visto que tal articulação exige conhecimentos sobre processos de avaliação de necessidades educacionais, em especial no tocante à análise organizacional, uma ação de treinamento sobre essa análise torna-se fundamental para a nova equipe de TD&E.

Resultados Organizacionais Esperados: Após a ação educacional, espera-se que a área seja capaz de alinhar os programas de TD&E com as necessidades de desempenho organizacional e de unidades de trabalho. Espera-se também que a área seja capaz de realizar um número maior de avaliações do impacto de treinamento nos resultados organizacionais, a fim de demonstrar a contribuição das ações de TD&E para a promoção do desempenho e da efetividade da organização.

Variáveis Contextuais: Apesar do vínculo entre treinamento e estratégia organizacional, a admissão de novos funcionários pela área pode contribuir também para a observação dos efeitos estipulados. De outra forma, os resultados associados às ações de treinamento poderão ser explicados ou em função da adoção da solução educacional ou da admissão de funcionários com capacidades técnicas suficientes para a realização de análises organizacionais, ou mesmo a partir de ambas as iniciativas.

se de uma justificativa de uma ação de treinamento que visa capacitar os funcionários de uma determinada organização para realizarem análises organizacionais em processos de avaliação de necessidades educacionais. Para fins didáticos, os três conjuntos de informação mencionados foram redigidos separadamente. Na prática, esses conjuntos podem ser agrupados em um único texto.

ANÁLISE DE TAREFAS

Geralmente a análise de tarefa assume, como ponto de partida na definição dos CHAs requeridos para o bom desempenho humano no trabalho, as atividades contempladas em cargos, postos de trabalho, papéis ocupacionais e, mais recentemente, nos espaços ocupacionais. Analisados os contextos de trabalho, os objetivos organizacionais de curto, médio e longo prazos e os espaços ocupacionais a serem utilizados como foco da análise de tarefas, é preciso, então, identificar os conjuntos de CHAs necessários ao desempenho exemplar no trabalho. Para tanto, recomenda-se que os passos descritos a seguir sejam devidamente cumpridos.

a) **Detalhamento das atribuições e responsabilidades ocupacionais:** o objetivo desta etapa é caracterizar completamente as atividades realizadas pelos indivíduos. As descrições devem incluir, pelo menos, informações sobre o que os indivíduos fazem, para quem o fazem, como ou com que fazem e por que o fazem. Veja o exemplo a seguir de uma descrição de atribuições e responsabilidades relacionadas à ação educacional justificada anteriormente (Quadro 2.5).

Anteriormente à discussão e exemplificação da realização da próxima etapa, é preciso que sejam consideradas as definições, as vantagens e desvantagens dos procedimentos e estratégias de coleta de informações sobre atribuições e responsabilidade ocupacionais. Assim, a seguir, algumas estratégias e procedimentos são apresentados:

1. **Análise documental:** constitui-se na primeira estratégia a ser empregada, mas somente quando as descrições de cargos ou os catálogos de capacidades representarem adequadamente as responsabilidades e atribuições ocupacionais enfocadas. Caso, porém, as informações que constituírem tais documentos forem imprecisas ou insuficientes, outros conjuntos de procedimentos devem ser utilizados.
2. **Observação participativa:** estratégia que exige um acompanhamento presencial, por um avaliador qualificado, da rotina de

QUADRO 2.5 Exemplificação de descrição de atribuições e responsabilidades**Atribuições e Responsabilidades**

- **O que:** realizam análises organizacionais, identificando as causas da necessidade, os resultados esperados do programa de treinamento e as variáveis contextuais interferentes.
- **Para quem:** para as áreas demandantes e a organização.
- **Como:** a partir da realização de grupos focais com integrantes das áreas solicitantes.
- **Por que:** a fim de que as ações de TD&E sejam articuladas à estratégia da organização e de suas unidades e, ainda, para permitir a realização de avaliações de programas de treinamento no nível de resultado organizacional.

Redação Final

A partir da realização de grupos focais com integrantes das áreas solicitantes, são feitas análises organizacionais para essas áreas e para a organização, identificando as causas da necessidade, os resultados esperados do programa de treinamento e as variáveis contextuais interferentes, a fim de que as ações de TD&E possam ser mais bem articuladas à estratégia da organização e de suas unidades e, ainda, para permitir a realização de avaliações de programas de treinamento no nível de resultado organizacional.

trabalho de determinado profissional. Durante a observação, o avaliador deve questionar o profissional, a qualquer momento, sobre as tarefas e atividades em execução, de modo que sejam esclarecidas quaisquer dúvidas em relação ao processo de trabalho. Diferentemente da observação simples, que não exige contato verbal entre avaliador e avaliado, essa estratégia é recomendada, principalmente, para tarefas de natureza intelectual, cujos produtos não são tão facilmente percebidos como em tarefas predominantemente braçais. Vale ressaltar que essa estratégia demanda grande quantidade de tempo para que as descrições sejam completamente detalhadas.

3. **Entrevista:** visto que a observação demanda investimentos humanos consideráveis para sua execução, a entrevista constitui alternativa menos onerosa para a obtenção de descrições adequadas de atribuições e responsabilidades ocupacionais. Podendo ser aplicada individualmente ou em grupos homogêneos (cargos e funções similares, por exemplo), essa técnica exige apenas que o entrevistador, além de dominá-la satisfatoriamente, utilize um guia para sua condução. Para tanto, uma vez que o objetivo da etapa em questão refere-se à descrição de determinadas atribuições, recomenda-se o uso dos tópicos “o que fazem”, “para quem

fazem”, “como fazem” ou “com que fazem” e “por que o fazem” para orientação do processo de entrevista.

4. **Incidentes críticos:** em alguns casos, a realização de observação ou de entrevistas pode ser dificultada, por exemplo, pelo fato de as pessoas, por desconhecimento de todo o processo produtivo para o qual contribuem, ou mesmo devido ao grande número de pessoas envolvidas no processo de trabalho em análise, não conseguirem apresentar descrições satisfatórias de suas atribuições e responsabilidades. Neste caso, a técnica de levantamento de incidentes críticos representa alternativa viável. Podendo ser aplicada individualmente ou em grupos homogêneos (cargos e funções similares, por exemplo), a técnica objetiva a coleta de relatos verbais ou por escrito de situações extremadas que exemplifiquem a execução das rotinas de trabalho dos participantes. Alguns exemplos de orientações que podem ser utilizadas na aplicação da técnica: (1) descreva uma situação em que suas atribuições e responsabilidades foram executadas com sucesso; (2) descreva uma situação em que suas atribuições e responsabilidades não foram adequadamente cumpridas. De posse das respostas dos participantes a essas duas solicitações, resta, a partir dos conteúdos expostos, proceder à descrição das atribuições e responsabilidades da ocupação em foco.

Como observado, qualquer um dos procedimentos acima destacados, desde que considerados seus propósitos, vantagens, desvantagens e pertinência frente à natureza do papel ocupacional em análise, pode ser útil no detalhamento das atribuições e responsabilidades profissionais. Além da natureza do papel ocupacional em questão, outro fator condiciona a escolha das estratégias de coleta de dados, a saber, os próprios indivíduos que executam tais papéis, tanto em termos quantitativos como qualitativos.

Em relação ao número de participantes, quanto mais funcionários estiverem envolvidos no processo de trabalho, mais sensata a utilização de técnicas de menor contato entre o avaliador e o avaliado (análise documental) ou de estratégias que permitam a participação de vários indivíduos ao mesmo tempo (entrevistas e incidentes críticos). Em outros casos, principalmente em processos de projeção de necessidades educacionais, talvez sequer existam indivíduos na organização capazes de contribuir para a descrição das atividades, as quais, por sua vez, estão sendo prospectadas. Nessas situações, os responsáveis pelo detalhamento das atribuições e responsabilidades deverão localizar, no mercado (outras organizações, universidades etc.), indivíduos que já executem ou pesquisem as tarefas em análise.

Entretanto, a seleção das estratégias não depende somente do quantitativo de profissionais envolvidos com as tarefas em análise. As características sociodemográficas e funcionais dos profissionais amostrados também devem ser levadas em consideração. Imagine a utilização de observação participativa junto a profissionais lotados em áreas ou departamentos dispersos geograficamente. Neste caso, por exemplo, haja vista limitações orçamentárias ou humanas, talvez a utilização de questionários com questões abertas, aplicados via *intranet* ou *internet*, seja mais recomendada. De qualquer forma, independentemente da estratégia selecionada, vale novamente destacar que os seguintes questionamentos devem ser respondidos: “o que fazem”, “para quem fazem”, “como fazem” ou “com quem fazem” e “por que o fazem”. Somente assim é possível que a próxima etapa seja devidamente vencida.

- b) Descrição dos CHAs:** definidas as atribuições e responsabilidades ocupacionais, passa-se à descrição dos conjuntos de conhecimentos (corpo organizado de informações requerido para o desempenho de alguma atividade), habilidades (atividades de cunho psicomotor ou cognitivo) e atitudes (conjuntos de crenças, normas, valores e regras que orientam o comportamento individual em situações variadas, inclusive no trabalho) necessários ao adequado desempenho no trabalho.

Essas descrições precisam valer-se da utilização de verbos de ação mensuráveis, concretos e observáveis; *caso contrário será impossível estimar a complexidade das capacidades que deverão ser desenvolvidas na solução educacional demandada.*

Tendo sido especificadas as atribuições e as responsabilidades inerentes à atividade enfocada, no caso exemplificado, relacionadas às atividades de avaliação de necessidades no nível organizacional, conforme descrito no passo “a”, é preciso que os CHAs necessários ao adequado desempenho do processo de trabalho sejam identificados e relacionados. Vale ressaltar que as descrições dos CHAs devem obedecer, se possível, à lógica de execução do processo de trabalho em análise.

Assim, de posse das atribuições e responsabilidades, é preciso, primeiramente, que especialistas no papel ocupacional enfocado sejam localizados. Como o objetivo final desta etapa é relacionar os CHAs exigidos para que determinadas atividades possam ser executadas de maneira exemplar, recomenda-se que especialistas nas atividades relatadas sejam envolvidos nesta etapa. Isso porque os CHAs a serem detalhados precisam, necessariamente, garantir os mais altos níveis possíveis de desempenho. Observe o exemplo desenvolvido a partir das atribuições e responsabilidades apresentadas no passo “a” (Quadro 2.6).

QUADRO 2.6 Exemplificação de descrições de CHAs

Descrição dos CHAs

1. Identificar os motivos de problemas ou necessidades de desempenho.
2. Classificar os motivos de problemas ou necessidades de desempenho (condição, motivação e habilidades).
3. Identificar as causas que contribuíram para a ampliação das lacunas de habilidades nos colaboradores (societais, organizacionais e grupos e equipes de trabalho).
4. Definir os resultados organizacionais associados a ações de TD&E.
5. Identificar fatores contextuais capazes de restringir ou potencializar os resultados de uma ação de TD&E.
6. Redigir justificativas de ações educacionais.

Como percebido, todas as descrições apresentadas referem-se a habilidades intelectuais que os colaboradores, direta ou indiretamente vinculados ao processo de avaliação de necessidades educacionais, deverão dominar. Essas descrições, invariavelmente, devem ser iniciadas por um verbo de ação no infinitivo (p. ex., redigir) e serem seguidas de um objeto de ação que represente adequadamente o conteúdo a ser desenvolvido durante determinada ação de TD&E.

Esses dois componentes – verbo e objeto de ação – constituem o cerne da descrição de um desempenho humano no trabalho. Para que as descrições sejam então adequadas, a ponto de servirem de insumos para a etapa de planejamento instrucional, momento em que as descrições de CHAs são transformadas em objetivos educacionais, os verbos de ação devem sempre refletir desempenhos observáveis, concretos e mensuráveis. A utilização de verbos abstratos ou imprecisos não permite a correta identificação da complexidade dos CHAs relacionados, como mencionado. Veja, a seguir, alguns exemplos de verbos considerados concretos e abstratos (Quadro 2.7).

No caso de dúvidas sobre a adequação do verbo de ação, *pergunte-se como o indivíduo demonstrará, para você, o comportamento que dele se espera.* Caso duas respostas sejam possíveis, o verbo não poderá ser considerado concreto e mensurável sem dubiedade.

Por exemplo, suponha que você tenha redigido a seguinte descrição de um conhecimento relacionado à etapa de avaliação de necessidades educacionais: compreender (verbo de ação) o processo de avaliação de necessidades (objeto de ação). Agora se pergunte como o indivíduo demonstrará concretamente que ele compreende o referido processo. Res-

QUADRO 2.7 Verbos recomendados e não recomendados

Verbos Concretos - Recomendados	Verbos Abstratos - Não Recomendados
Identificar	Crer
Descrever	Apreciar
Demonstrar	Saber
Assinalar	Compreender
Escolher	Conscientizar
Executar	Conhecer
Definir	Reconhecer
Avaliar	Pensar
Decidir	Raciocinar
Classificar	Entender
Escrever	Desfrutar
Aplicar	Sensibilizar

pondendo ao questionamento, o indivíduo pode demonstrar que compreende o processo de formas bem diferenciadas: (i) listando as análises (organizacional, de tarefas e individual) que devem ser executadas; (ii) explicando cada uma das análises que devem ser executadas; (iii) realizando cada uma das três análises que integram a avaliação de necessidades etc. Observe que a primeira resposta constitui capacidade menos complexa que a última, de forma que, se o verbo der margem à dúvida, não será possível, na etapa de Planejamento de Ações de TD&E, projetar adequadamente as ações de treinamento.

Retomando as atividades inerentes à etapa de descrição dos CHAs, após a localização dos especialistas no papel ocupacional em detalhamento, é preciso que sejam selecionadas estratégias de coleta de dados mais apropriadas para cada situação. Entre as estratégias disponíveis, três merecem destaque: grupos focais, técnica *delphi* e técnica dos incidentes críticos. Ao passo que a realização de grupos focais e a utilização da técnica dos incidentes críticos são mais recomendadas para ocasiões em que os especialistas podem ser reunidos em um único local, a técnica *delphi* costuma ser mais utilizada quando os especialistas encontram-se dispersos geograficamente.

De qualquer forma, em ambas as estratégias o objetivo permanece o mesmo: descrever os CHAs necessários para que determinadas atividades e atribuições sejam adequadamente desempenhadas. Assim, para que os especialistas possam contribuir definitivamente com essa etapa, antes de qualquer coisa, é imprescindível que eles sejam orientados sobre os procedimentos e técnicas a serem empregados. Precisam, portanto, ser informados acerca dos seguintes itens:

- **Propósito:** os especialistas precisam compreender, de preferência anteriormente à realização dos encontros, os objetivos do evento. Neste momento, recomenda-se que o relato das atribuições e responsabilidades, a partir do qual os CHAs serão descritos, seja apresentado. Essa informação é o ponto de partida para a realização de todas as atividades previstas na análise de tarefas.
- **CHA:** os participantes, antes da estratégia em si começar a ser aplicada, precisam ser capazes de descrever e diferenciar os conceitos de conhecimento, habilidade e atitude, a fim de que consigam descrevê-los de forma adequada.
- **Desempenho:** os especialistas também devem saber como os CHAs devem ser descritos, em termos comportamentais, de forma que reflitam desempenhos humanos em contextos de trabalho. Devem, portanto, ser apresentadas, discutidas e exemplificadas as partes que integram uma descrição de desempenho (verbo e objeto de ação).
- **Verbos:** é recomendado que os participantes disponham de uma relação de verbos concretos que expressem manifestações de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Explicados cada um dos tópicos para os participantes, a estratégia propriamente dita pode ser iniciada. Ao final deste processo, tem-se um rico detalhamento dos espaços ocupacionais e das capacidades necessárias à sua execução, em termos comportamentais (CHA), de forma que apenas será necessário, para que a análise de tarefas seja realmente finalizada, proceder à determinação da relevância de cada CHA descrito.

- c) **Determinação da relevância dos CHAs*:** considerando que os CHAs, na etapa anterior, foram listados e descritos por especialistas nas atribuições e responsabilidades focadas, e não pelos funcionários realmente envolvidos com o papel ocupacional analisado, é impossível garantir que todos os comportamentos (CHA) sejam necessários da mesma forma a todos os indivíduos que contribuem para o mesmo processo de trabalho. É por este motivo que a relevância dos CHAs para cada indivíduo integrante do processo de trabalho considerado precisa ser identificada.

*N. de R.T. Os procedimentos para determinação da relevância dos CHAs, e também, como discutido na seção seguinte, da importância destes e dos respectivos índices de prioridade de treinamento, foram extraídos da metodologia proposta por: Borges-Andrade, J. E., & Lima, S. M. V. (1983). Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional. *Tecnologia Educacional*, 12(54), 5-14.

Esse processo de determinação da relevância de cada CHA descrito é relativamente simples. Basta que as descrições comportamentais elaboradas por especialistas na etapa anterior sejam dispostas em um instrumento de pesquisa de forma que, a partir da utilização de uma escala de julgamento de importância (por exemplo, 1=nada importante a 5=muito importante), os participantes possam determinar a relevância de cada CHA. A seguir é apresentado um exemplo de instrumento de identificação da relevância de CHA (Quadro 2.8).

Apesar de, didaticamente, a determinação da importância dos CHAs por cada indivíduo envolvido no processo de trabalho em análise ter sido discutida na presente seção, na prática essa etapa geralmente é cumprida simultaneamente com a seguinte, relativa à análise individual de necessidades educacionais, momento em que são identificados os hiatos de capacidades.

ANÁLISE INDIVIDUAL

A última análise a ser executada concerne à análise individual. Essa análise, além de identificar as pessoas que precisam participar de ações educacionais, pode ser utilizada para avaliar se os colaboradores possuem os pré-requisitos, em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários ao efetivo aproveitamento dos conteúdos da ação de treinamento. Não reconhecer esses pré-requisitos implica na composição de turmas completamente heterogêneas. No caso de programas de natureza

QUADRO 2.8 Exemplicação de formulário para identificação da relevância de CHA					
Determinação da Relevância dos CHAs					
CHAs Necessários	Importância para o Desempenho				
	1 nada	2	3	4	5 muito
1. Identificar motivos de problemas ou necessidades.					
2. Classificar os motivos das necessidades de desempenho.					
3. Identificar as causas que contribuíram para a ampliação das lacunas de habilidades.					
4. Definir os resultados organizacionais.					
5. Identificar fatores contextuais inerentes a ações de TD&E.					
6. Redigir justificativas de ações educacionais.					

predominantemente cognitiva, situações assim dificultam o desenvolvimento eficaz das ações. Geralmente, quando há diferenças drásticas no domínio de pré-requisitos, os instrutores tendem a nivelar os cursos ou reduzindo a complexidade dos objetivos ou tornando-os ainda mais complexos, gerando problemas de motivação nos participantes.

Analizados então os aspectos restritivos e facilitadores do desempenho individual e os objetivos atuais e futuros da organização (análise organizacional), bem como detalhados os espaços ocupacionais e as capacidades requeridas (análise de tarefas), é preciso identificar que pessoas ou grupos necessitam desenvolver quais CHAs por meio de ações educacionais (análise individual). Torna-se necessário identificar as discrepâncias ou hiatos de desempenho, por meio da obtenção de dados quantitativos sobre a diferença entre os níveis atuais e desejados de proficiência associados às atividades e tarefas enfocadas.

Uma das estratégias mais utilizadas para a realização de análises individuais consiste na investigação, junto aos funcionários, do grau de domínio de cada um dos CHAs descritos na análise de tarefas. Desta forma, somente é preciso acrescentar à pesquisa de determinação da relevância dos CHAs, como discutido na seção anterior, uma outra para determinação do domínio de cada atributo. O procedimento, portanto, é o mesmo. A diferença reside no fato de que a escala utilizada para avaliação do grau de domínio das capacidades é composta por julgamentos diferenciados. Ao passo que, na determinação de importância (análise de tarefas), o valor 1 representa a opinião “nada importante” e o valor 5, “muito importante”, na determinação do grau de domínio (análise individual), 1 corresponde a “não domino” e 5, a “domino completamente”.

A seguir, o exemplo exposto na etapa de análise de tarefas, relativo à determinação da relevância dos CHAs necessários à realização de análises organizacionais em processos de avaliação de necessidades educacionais, é novamente apresentado, mas, agora, com a inclusão da identificação do domínio dos CHAs. (Quadro 2.9).

Após a aplicação do instrumento em todos os funcionários envolvidos no processo de trabalho estudado, é preciso que alguns cálculos sejam realizados, a fim de que sejam estabelecidas as prioridades educacionais. Isso porque não é possível partir da premissa de que todas as capacidades precisarão ser desenvolvidas da mesma forma por todos os indivíduos. Em um mesmo processo de trabalho, certos indivíduos precisarão desenvolver, em maior ou menor grau, algumas capacidades, em comparação a outros indivíduos. É preciso, pois, que se chegue a um consenso. Mais especificamente, este consenso refere-se aos CHAs que a maioria dos participantes necessita desenvolver.

QUADRO 2.9

Exemplificação de formulário para identificação da relevância e do domínio de CHA para funcionários

Análise de Lacunas de CHAs

Prezado funcionário, o presente questionário tem como objetivo identificar suas lacunas de CHAs em relação às atividades que você executa nesta organização, a fim de que a área de gestão de pessoas possa estabelecer as condições necessárias para que você possa desenvolver-se pessoal e profissionalmente. Suas respostas serão tratadas de forma agrupada. Para avaliar os itens que se seguem, por favor, utilize as duas escalas apresentadas (importância e domínio), assinalando suas respostas nas colunas à direita das afirmativas.

Escala de Importância

1	2	3	4	5
Nada				Muito

Escala de Domínio

1	2	3	4	5
Não domínio				Domínio completamente

CHAs Necessários**Importância Domínio**

1. Identificar motivos de problemas ou necessidades.
2. Classificar os motivos das necessidades de desempenho.
3. Identificar as causas que contribuíram para a ampliação das lacunas de habilidades.
4. Definir os resultados organizacionais.
5. Identificar fatores contextuais inerentes a ações de TD&E.
6. Redigir justificativas de ações educacionais.

Para tanto, a fim de que as prioridades educacionais possam ser estabelecidas, a seguinte fórmula deve ser aplicada:

$$IP = \frac{\sum [I (5 - D)]}{n}$$

Onde:
 IP = índice de prioridade
 I = importância da habilidade
 D = domínio da habilidade
 n = número de respondentes

Visando à correta aplicação da fórmula apresentada, os seguintes passos devem ser cumpridos:

- a) (5 - D): inverter as respostas de cada participante sobre o domínio dos CHAs listados. Todas as respostas de valor 1 devem ser transformadas em respostas de valor 5. As respostas do tipo 2 devem ser transformadas em respostas do tipo 4. As respostas de valor 3 permanecem as mesmas. Respostas do tipo 4 devem ser transformadas em respostas do tipo 2 e, por fim, respostas de valor 5 devem ser transformadas em respostas de valor 1.
- b) I (5 - D): após as respostas de domínio de cada participante terem sido invertidas, é preciso que essas respostas sejam, agora, multiplicadas pelas respostas sobre a importância dos CHAs descritos.
- c) $\sum I (5 - D) / n$: os resultados da multiplicação das respostas de cada indivíduo sobre o grau de importância e domínio de cada CHA devem, então, ser somados e o valor obtido deve ser dividido pela quantidade de participantes consultados na pesquisa. O índice gerado representa a prioridade de treinamento do item analisado, de forma que quanto maior o valor, maior a necessidade educacional.

No caso da utilização de escalas de “domínio” e “importância” de CHA compostas por 5 opções de resposta, conforme apresentado no exemplo anterior, a aplicação da fórmula para o cálculo do índice de prioridade de treinamento (IP) pode resultar em valores variando entre 1 e 25 pontos. É preciso ressaltar que a aplicação da fórmula para o cálculo do IP exige que as respostas à escala de domínio da habilidade sejam invertidas, conforme explicitado anteriormente. Veja a seguir os significados destes dois escores extremos:

- **IP 1:** indica uma competência que é nada importante (1=nada importante) e totalmente dominada pelos participantes (1=domínio completamente);
- **IP 25:** indica uma competência que é muito importante (5=muito importante) e não dominada pelos participantes (5=não domínio).

Como ações educacionais são recomendadas para CHAs muito importantes e pouco dominados, quanto maior o IP, maior será a necessidade de se implementar uma determinada ação de TD&E. Em linhas gerais, pode-se dizer que IP maiores do que 16, que indicam capacidades importantes e muito pouco dominadas, exigem atenção especial no que diz respeito ao desenvolvimento e à execução de ações educacionais. Assim, a partir do

cálculo dos IP para cada item apresentado no questionário, é possível que turmas homogêneas, em termos de domínio prévio de CHA, sejam formadas. Somente assim é possível que estratégias, meios e procedimentos instrucionais sejam devidamente selecionados, a fim de que o processo de ensino-aprendizagem possa ser realmente benéfico para todos os participantes. Esses tópicos serão discutidos no Capítulo 3, referente à etapa de planejamento de ações educacionais. Antes, entretanto, são expostas algumas alternativas metodológicas para a realização de uma avaliação de necessidades educacionais.

ALTERNATIVAS METODOLÓGICAS

Como discutido, o processo de avaliação de necessidades de TD&E deve ser executado a partir de três análises principais: a análise organizacional, cujo foco consiste na articulação da ação educacional com o contexto organizacional; a análise de tarefas, que tem com objetivo vincular a ação educacional com os processos de trabalho de determinada unidade organizacional e com as atribuições e atividades desempenhadas cotidianamente pelos funcionários; e a análise individual, que busca localizar que indivíduos ou grupos de indivíduos necessitam de quais ações educacionais. A partir dessas análises, é possível então elevar as chances de que os programas de TD&E gerem resultados positivos nos desempenhos dos funcionários, do processo de trabalho para o qual esses funcionários contribuem e, principalmente, para as organizações que investiram em tais programas.

Negligenciar a *análise organizacional* implica na redução das chances de que determinado programa de TD&E impacte positivamente nos resultados estratégicos perseguidos pelas organizações. No caso da *análise de tarefas*, negligências ou falhas processuais acarretam no baixo impacto dos programas de TD&E nas atividades desempenhadas por equipes e indivíduos. E *análises individuais* mal realizadas conduzem ao baixo aproveitamento da ação educacional, visto que o programa instrucional, neste caso, será projetado sem que se conheça ao certo o grau de domínio de pré-requisitos relacionados aos conteúdos demandados.

Para que as ações possam então ser devidamente aproveitadas por indivíduos, equipes e organizações, as três análises são de fundamental importância. Porém, nem sempre essas análises podem ser adequadamente realizadas, por uma série de motivos de ordem técnica, contextual, política etc. Nesses casos, algumas alternativas de trabalho, conforme discutido em seguida, podem ser desenvolvidas. Apenas vale ressaltar, anteriormente à apre-

sentação dessas alternativas, que quaisquer alterações nas atividades exigidas em cada uma das três análises ora discutidas exigem do profissional de TD&E domínio pleno das teorias e metodologias disponíveis na literatura acadêmica e profissional. Caso o leitor deseje ter acesso a essas bases teórico-metodológicas, recomenda-se a leitura do livro *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (Borges-Andrade, Abbad e Mourão, 2006).

Duas alternativas metodológicas são então apresentadas. A primeira consiste em uma adaptação do Método de Análise do Papel Ocupacional (Borges-Andrade e Lima, 1983), base dos textos apresentados nas seções relativas às análises de tarefas e individual. A segunda alternativa trata de uma nova estratégia para realização de avaliação de necessidades de TD&E em ambientes profissionais. Primeiramente, será foco de discussão a adaptação do Método de Análise do Papel Ocupacional.

Conforme observado, o método referido foi desenvolvido para facilitar a realização das análises de tarefas e individual, mas não organizacional. O processo de avaliação de necessidades, neste caso, é iniciado com a identificação dos CHAs e respectiva importância desses para o cumprimento adequado das atividades profissionais desempenhadas por determinados indivíduos, a fim de que, em seguida, na análise individual, possa ser determinado o grau de domínio dessas capacidades pelos prováveis treinandos. Realizadas essas duas análises, tem-se um determinado programa de TD&E articulado com o desempenho dos indivíduos no trabalho, mas não com os desempenhos esperados pelas unidades de trabalho ou mesmo pela organização como um todo. É preciso, pois, que pequenas adaptações sejam feitas.

Foi mencionado que, na análise individual, após os CHAs terem sido devidamente identificados e descritos, duas questões são apresentadas aos participantes do processo de avaliação de necessidades: o quanto eles julgam importantes as capacidades para a realização satisfatória de suas atividades; e o quanto eles acreditam dominar tais capacidades. O produto da multiplicação dos escores de domínio e importância, então, representaria os índices de necessidades de treinamento, mas apenas para os indivíduos.

Como o processo não foi articulado com desempenhos mais elevados, *não há garantias de que a ação de TD&E surta efeitos nos grupos e equipes e na organização*. Para tanto, recomenda-se diversificar as fontes de avaliação.

Tradicionalmente, quando o levantamento de necessidade é feito segundo o Método de Análise do Papel Ocupacional, apenas os indivíduos

que provavelmente precisam de determinada ação educacional é que respondem às pesquisas (autoavaliação). A fim de articular melhor determinado programa de TD&E também com os resultados delineados para grupos e para toda a organização, uma alternativa é contar com a participação de outros atores no processo de avaliação de necessidades (heteroavaliação), especificamente no que diz respeito ao julgamento da importância dos CHAs.

Ao passo que na autoavaliação os indivíduos são questionados sobre a importância (e também sobre o domínio) de uma série de CHAs para a realização de atividades de trabalho, na heteroavaliação a importância é julgada a partir de parâmetros relacionados ao desempenho do grupo ou da organização. Suponha então que você está realizando uma avaliação de necessidades na sua organização, a fim de constituir uma política de investimentos em ações de TD&E para o próximo biênio. Em certo momento, você deverá consultar os funcionários da organização sobre o quanto eles julgam importante as capacidades que você determinou a partir de consultas a especialistas. Você está ciente de que se somente os funcionários forem consultados, apenas o grau de vinculação das capacidades com as atividades por eles desempenhadas (importância) poderá ser determinado. Assim, você decide elaborar outro questionário, contendo as mesmas descrições de capacidades, para ser aplicado nos superiores desses funcionários.

Esse questionário destinado aos superiores (heteroavaliação) buscará compreender o grau de articulação das capacidades relacionadas com os processos de trabalho executados naquela unidade organizacional e, se possível, com o desempenho da organização. Assim, enquanto o questionário do funcionário contém os campos de julgamento da importância (para a atividade profissional) e do domínio das capacidades listadas, o questionário do superior, composto pelos mesmos itens, contém os campos de julgamento da importância das capacidades para a unidade de trabalho e para a organização. A forma de estruturação de ambos os questionários é a mesma; apenas precisam ser revistas as orientações e escalas de julgamento no caso do instrumento a ser aplicado junto aos superiores.

Não se recomenda perguntar para os superiores sobre o domínio das capacidades pelos funcionários, visto que em alguns casos são tantos os subordinados que julgamentos desse tipo seriam, no mínimo, imprecisos. O Quadro 2.10 ilustra novamente o exemplo já apresentado, mas agora estruturado para ser aplicado nos superiores de certos grupos de profissionais.

Com a aplicação desses dois questionários, é possível, então, vincular os programas de TD&E com o desempenho de indivíduos, grupos e organizações. Mas para isso, algumas alterações na fórmula para o cálculo das prioridades de treinamento precisam ser efetuadas. Lembre-se de que a fórmula apresentada apenas computava os escores de domínio e impor-

QUADRO 2.10 Exemplificação de formulário para identificação da relevância e do domínio de CHA para gestores

Análise de Lacunas de Capacidades

Prezado gestor, o presente questionário tem como objetivo contribuir para a definição da uma Política de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas para o próximo biênio. Para tanto, solicitamos sua colaboração no sentido de responder aos itens em seguida apresentados. Sua tarefa consiste em julgar o quanto os conhecimentos, as habilidades e as atitudes ora apresentados são relevantes para o cumprimento dos resultados de sua unidade de trabalho e da organização como um todo. Para avaliar os itens que se seguem, por favor, utilize a escala apresentada (importância), assinalando suas respostas nas colunas à direita das afirmativas. Vale ressaltar que suas respostas serão tratadas conjuntamente com os dados emitidos pelos funcionários da sua unidade de trabalho, que também serão consultados quanto ao domínio das capacidades aqui apresentadas e sobre a importância dessas capacidades para o adequado desempenho profissional.

Escala de Importância

1	2	3	4	5
Nada				Muito

Análise das Lacunas de Capacidades

CHAs Necessários	Importância	Domínio
	Para a organização	Para a unidade de trabalho
1. Identificar motivos de problemas ou necessidades.		
2. Classificar os motivos das necessidades de desempenho.		
3. Identificar as causas que contribuíram para a ampliação das lacunas de habilidades.		
4. Definir os resultados organizacionais.		
5. Identificar fatores contextuais inerentes a ações de TD&E.		
6. Redigir justificativas de ações educacionais.		

tância emitidos pelos funcionários (autoavaliação). É necessário, agora, incluir na fórmula também os escores de importância das capacidades, ante as necessidades da organização e das unidades de trabalho, emitidos pelos superiores (heteroavaliação). Neste caso, o fator I (importância da habilidade, na fórmula original), que representava apenas o julgamento de importância de cada um dos CHAs expostos pelo funcionário, deve ser

substituído pela média dos seguintes escores: importância para as atividades atribuída pelo funcionário; importância para a unidade de trabalho atribuída pelo superior; e importância para a organização atribuída pelo superior. A fórmula alterada para o cálculo das prioridades de treinamento assume a seguinte configuração.

$$IP = \frac{\sum [I_m (5 - D)]}{n}$$

Onde:
 IP = índice de prioridade
 I_m = importância média
 D = domínio da habilidade
 n = número de autoavaliadores

Atente que o 'n' continua representado apenas pelo número de funcionários (autoavaliação) que participaram da pesquisa de avaliação de necessidades. A alteração incluída na fórmula, portanto, apenas se refere ao fator I, que deve ser calculado a partir do seguinte cálculo – média dos escores de importância atribuídos por auto e heteroavaliadores.

$$I_m = \frac{(I_a + I_{no} + I_{nu})}{n}$$

Onde:
 I_m = importância média
 I_a = importância para o funcionário
 I_{no} = importância para a organização avaliada pelo superior
 I_{nu} = importância para a unidade de trabalho avaliada pelo superior
 n = número de auto-avaliadores

Conforme adaptações sugeridas no Método de Análise do Papel Ocupacional, seria possível projetar ações de TD&E mais bem alinhadas com a estratégia organizacional. Apesar das alterações propostas, nem sempre o referido método é de fácil aplicação em contextos organizacionais. Para que o método seja bem empregado, é fundamental, como discutido na etapa de análise de tarefas, que os CHAs associados a determinadas atividades sejam precisamente descritos. Imagine então que você tenha de realizar uma avaliação de necessidades junto a todas as unidades de trabalho que compõem sua organização. Agora tente imaginar a quantidade de descrições de capacidades que seriam geradas neste caso. Seriam tantas, talvez, que a gestão do processo em questão tornar-se-ia demasiadamente onerosa para áreas de gestão de pessoas que, além de contarem com um reduzido número de funcionários especializados, ainda têm de responder por outros tantos processos de movimentação, desenvolvimento e valorização de pessoas.

Em situações desse tipo, outra estratégia pode ser empregada. A ideia original que norteia a avaliação de necessidades permanece a mesma: projetar programas de TD&E articulado com as demandas de desempenho organizacional, de grupos e equipes e individual. Não se altera o propósito central do processo, apenas o método de realização deste. As sugestões explicitadas em seguida foram extraídas de uma solução de trabalho projetada pelos autores deste capítulo durante a implantação de uma universidade corporativa em uma instituição nacional de grande porte. Por esse motivo, a alternativa metodológica é apresentada na forma de relato de pesquisa com estruturas textuais bem diferenciadas daquelas até então expostas.

A fim de facilitar o processo de coleta e organização de necessidades de treinamento durante a implantação de uma universidade corporativa em uma organização nacional com sede em Brasília e filiais em todos os estados da federação, optou-se pelo desenvolvimento de um formulário eletrônico de registro de demandas educacionais composto por quatro partes distintas, porém complementares. Em um primeiro momento, a unidade de trabalho solicitante deveria ser identificada no formulário.

Em seguida, passava-se à descrição propriamente dita da necessidade de treinamento. Neste momento, alguns campos deveriam ser preenchidos. O primeiro solicitava que fosse indicada uma data limite para tratamento da necessidade identificada. Após tal preenchimento, era descrita, de maneira genérica, a área sobre a qual versava a necessidade de treinamento (p. ex., informática). Em seguida, essa necessidade era associada ao(s) objetivo(s) estratégico(s) da instituição e, então, priorizada em função da urgência de atendimento. Por fim, o formulário solicitava que fossem descritos os objetivos gerais (descrições de CHAs a serem desenvolvidos no projeto educacional) e os conteúdos programáticos de uma possível ação de TD&E potencialmente capaz de sanar as lacunas identificadas (Figura 2.2).

As necessidades educacionais eram descritas a partir de verbos condizentes com os resultados de aprendizagem integrantes das taxonomias de objetivos educacionais proposta por Bloom, Krathwohl e Masia (1972) para o domínio cognitivo. Os verbos estavam classificados por nível de complexidade do resultado de aprendizagem pretendido. Assim, uma necessidade complexa deveria corresponder a verbos que indicassem solução de problemas (análise, síntese e avaliação) e as mais simples a compreensão e aplicação de conceitos e regras (conhecimento, compreensão e aplicação).

Preenchidos os dados sobre a necessidade de treinamento, informações sobre a clientela potencial da ação educacional deveriam ser registradas no formulário. Além de um campo aberto, no qual quaisquer informações sobre os participantes poderiam ser relatadas, era preciso, ainda, informar se a clientela encontrava-se geograficamente dispersa, o número total estimado de participantes e o número de participantes por região,

IDENTIFICAÇÃO

SETOR RESPONSÁVEL (unid/subunid/equipe)..... NÚMERO.....

NECESSIDADE DE TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

DATA LIMITE PARA REALIZAÇÃO DA AÇÃO EDUCACIONAL.....

DESCRIÇÃO DA NECESSIDADE DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

OBJETIVO ESTRATÉGICO..... PRIORIDADE.....

OBJETIVO GERAL

CONTEÚDO BÁSICO

FIGURA 2.2 Formulário eletrônico de registro de demandas educacionais: necessidade de treinamento.

caso a dispersão tivesse sido indicada anteriormente. Por fim, sugestões de programas de treinamento, de conhecimento das áreas solicitantes, poderiam ser incluídas no formulário (Figura 2.3).

Desenvolvido o formulário eletrônico de coleta de dados, a próxima etapa do processo de avaliação de necessidades consistiu no planejamento e implementação de um programa de treinamento destinado aos funcionários que coletariam, junto às unidades de trabalho da instituição estudada, as demandas educacionais.

CLIENTELA

DESCRIÇÃO DE CLIENTELA

CLIENTELA É DISPERSA GEOGRAFICAMENTE?..... PÚBLICO ESTIMADO (TOTAL).....

PÚBLICO ESTIMADO POR LOCALIDADE

BRASÍLIA.....	RECIFE.....	RIO DE JANEIRO.....	PORTO ALEGRE.....
BELÉM.....	SALVADOR.....	SÃO PAULO.....	
FORTALEZA.....	BELO HORIZONTE.....	CURITIBA.....	

SUGESTÃO DE AÇÃO EDUCACIONAL

AÇÃO SUGERIDA

FIGURA 2.3 Formulário eletrônico de registro de demandas educacionais informações sobre a clientela potencial.

Como observado durante a explanação sobre a estratégia implantada, o processo de avaliação de necessidades foi alterado substancialmente do ponto de vista metodológico, a ponto de abarcar aspectos que tradicionalmente são enfatizados apenas na etapa de planejamento de ações de TD&E. Sobre as proposições contidas nos formulários, relacionadas especificamente à avaliação de necessidades, algumas merecem destaque. No Método de Análise do Papel Ocupacional, a vinculação da ação educacional com os objetivos organizacionais, de unidades de trabalho e individuais é conseguida, respectivamente, por meio dos julgamentos sobre a importância dos CHAs para a organização, para as unidades (heteroavaliação) e para os funcionários (autoavaliação).

Na alternativa desenvolvida durante a implantação da universidade corporativa, esses julgamentos foram substituídos por outros campos. Assim, o objetivo geral refere-se à descrição dos CHAs. Como será discutido no capítulo seguinte, um objetivo educacional é constituído, principalmente, pelo desempenho a ser desenvolvido durante a ação de TD&E, desempenho este que consiste no cerne das descrições de capacidades. Já os julgamentos de importância (auto e heteroavaliação) foram substituídos pelos campos objetivos estratégicos e prioridade, visto que pretendiam, respectivamente, coletar informações sobre o grau de vinculação com os resultados perseguidos pela organização e a urgência de tratamento das necessidades explicitada.

Trata-se de uma solução de fácil aplicação quando o escopo da avaliação de necessidades contempla todas as unidades que compõem determinada estrutura organizacional. Mas, para tanto, é de fundamental importância que os clientes da área de gestão de pessoas sejam orientados sobre a forma precisa de preenchimento dos formulários de requisição de TD&E.

Deve ser enfatizado que essa metodologia não permite o cálculo de índices de prioridade de treinamento previsto no Método de Análise do Papel Ocupacional. No caso da solução desenvolvida para a universidade corporativa, a priorização das ações de TD&E foi estimada qualitativamente, em função dos seguintes critérios: vinculação com objetivo estratégico; prioridade; data limite para atendimento; e quantidade provável de treinandos. De qualquer forma, a alternativa produz informações suficientes para composição de políticas de investimentos em ações educacionais e, portanto, vale a pena ser considerada em casos particulares.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste capítulo consistiu na apresentação de estratégias de trabalho para a realização de processos mais bem sistematizados de avaliação de necessidades educacionais. Apesar do pouco avanço teórico-

metodológico observado na literatura especializada em TD&E, conforme discutido por Borges-Andrade e Abbad (1996) e também por Pilati (2006), existem alternativas satisfatórias para a realização do processo mencionado. Essas alternativas, ainda que não estudadas sistematicamente, podem auxiliar consideravelmente os profissionais de TD&E na proposição de políticas de investimento em ações educacionais cujos resultados articulam-se mais precisamente com a estratégia corporativa.

Como enfatizado recorrentemente ao longo do capítulo, cabe à área responsável pelo processo de desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores de determinada organização a proposição de programas de TD&E que impactem positivamente nos desempenhos executados pelos indivíduos, grupos e equipes e por toda a organização. Sem a devida realização da avaliação de necessidades, pouquíssimas serão as chances de que os investimentos em ações educacionais retornem para a empresa.

E isso provavelmente acontecerá porque, sem informações sobre os CHAs requeridos, bem como sobre a importância e o domínio destes, a etapa de planejamento de programas de TD&E, discutida no capítulo seguinte, não tem sequer como ser devidamente iniciada. Uma avaliação de necessidades bem conduzida gera informações sobre os desempenhos que deverão ser desenvolvidos em determinada ação educacional. Esses desempenhos consistem justamente nos CHAs julgados importantes e não dominados pelos funcionários da organização. Lembre-se de que as capacidades são descritas por meio do uso de verbos de ação mensuráveis e de objetos de ação compreensíveis, componentes que também são utilizados na composição de descrições de desempenho humano no trabalho.

Assim, avaliações de necessidades bem realizadas geram insumos fundamentais, aqui representados pelos CHAs (desempenhos) que devem ser adquiridos pelos funcionários, para o início do processo de planejamento de ações de TD&E. Esse processo, adiantando brevemente os conteúdos do próximo capítulo, é iniciado com a definição de objetivos educacionais, os quais são compostos pelas descrições dos desempenhos a serem desenvolvidos durante as ações educacionais. Em outras palavras, planejar um curso ou qualquer outro tipo de ação instrucional exige ciência do que se pretende desenvolver durante a ação. Não é por acaso que os programas de TD&E frequentemente implantados nas organizações são inócuos.

Como na prática a concepção ou a aquisição de programas de treinamento não é precedida por avaliações de necessidades sistematizadas, não há garantia alguma de que os conteúdos que serão desenvolvidos são relevantes para o contexto da organização e dos indivíduos.

Nesses casos, as ações de TD&E não serão capazes de motivar os alunos ou de comprometê-los com o processo de ensino-aprendizagem, pois: Qual seria o sentido para o aluno de um curso que não tem vinculação alguma com as atividades dele naquela organização? E qual seria o sentido para a organização de um curso que não tem articulação alguma com os processos de trabalho ou os resultados estratégicos almejados? Caso nada faça sentido, são pouquíssimas, quando não nulas, as chances de que as ações de TD&E sirvam ao propósito principal de elevar o desempenho de indivíduos, unidades de trabalho e organizações. E, com isso, inicia-se o desperdício das volumosas quantias de recursos, financeiros e humanos, geralmente investidas em ações educacionais em contextos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- Bloom, B.S., Krathwohl, D.R., & Masia, B.B. (1972). *Taxonomia de objetivos educacionais: compêndio primeiro: domínio cognitivo*. Porto Alegre: Globo.
- Borges-Andrade, J.E., & Abbad, G. (1996). Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. *Revista de Administração*, 31(2), 112-125.
- Borges-Andrade, J.E., & Lima, S.M.V. (1983). Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise do papel ocupacional. *Tecnologia Educacional*, 12(54), 6-22.
- Gagné, R.M. (1970). *The condition of learning* (2nd ed). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Goldstein, I.L. (1991). Training in work organizations. In M.V. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 507-619). Palo Alto, California: Consulting Psychology Press.
- Latham, G.P. (1988). Human resource training and development. *Annual Review of Psychology*, 39, 545-582.
- McGehee, W., & Thayer, P.W. (1961). *Training in business and industry*. New York: Wiley.
- Pilati, R. (2006). História e importância de TD&E. In J.E. Borges-Andrade, G. Abbad, & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 159-176). Porto Alegre: Artmed.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, A. (2001). The science of training: a decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471-499.
- Tannenbaum, S.I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441.

Exemplo de avaliação de necessidades de treinamento

O texto que se segue tem como propósito central elucidar um processo de avaliação de necessidades. Trata-se de um caso desenvolvido para fins didáticos, mas amplamente baseado nas experiências de consultoria vivenciadas pelos autores deste livro. A apresentação do caso assume caráter de relatório descritivo-analítico, produto final de uma etapa de avaliação de necessidades de treinamento operacionalizada, segundo modelos prescritivos mais tradicionais, por meio de análise organizacional, de tarefas e individual.

APRESENTAÇÃO

Atualmente, as estratégias adotadas pelas organizações para lidar com os constantes processos de transformação ambiental determinam, sobremaneira, sua sobrevivência e destaque em um mercado economicamente aberto. Em um contexto em que os avanços nos meios de comunicação e de transporte tornam disponíveis, a qualquer organização, insumos anteriormente restritos a determinadas corporações, a responsabilidade pela criação ou manutenção de vínculos adequados com investidores, acionistas, clientes, fornecedores, parceiros, entre outros, passa a ser delegada ao capital humano. É neste cenário que os indivíduos passam a ser considerados elementos-chave da busca organizacional por diferenças competitivas. Portanto, precisam ser devidamente orientados e valorizados, a fim de que possam contribuir para a realização da estratégia organizacional.

A necessidade de articulação entre o desempenho humano e o negócio das organizações passa então a exigir uma nova postura dos sistemas de gestão de pessoas prevaletentes. A própria denominação *modelo de gestão de pessoas* consiste em uma tentativa inicial de romper com a visão tecnicista e coercitiva sob a qual estão alicerçados os sistemas de administração de recursos humanos ainda em vigor em muitas organizações brasileiras. Diferentemente dos tradicionais sistemas de administração de recursos humanos, os atuais modelos preconizam não somente reconcepções do aparato metodológico de gestão, mas, sobremaneira, do

uso dos resultados proporcionados. Em vez do controle e da supervisão, valorizam-se a autonomia e a orientação.

Apesar do discurso atraente, na prática, em face dos resquícios tecnológicos e culturais de uma administração de recursos humanos, muitas são as dificuldades inerentes à adoção de modelos mais estratégicos de gestão de pessoas. E isso porque de grande parte do instrumental disponível para tomada de decisões em gestão de pessoas, vale ressaltar, pouco é capaz de articular os interesses, as expectativas e os objetivos de indivíduos, grupos e equipes de trabalho e organizações. Somente levar em consideração os interesses dos indivíduos ou o negócio organizacional não mais é suficiente na elaboração de respostas corporativas às rápidas transformações de mercado, tampouco à antecipação destas.

Neste sentido, o presente relato é fruto de uma proposta de articulação de necessidades de treinamento individuais, de grupo e organizacionais, gerada a partir da aplicação de técnicas e procedimentos qualitativos e quantitativos de avaliação de necessidades educacionais no período de agosto a outubro de 2007. Participaram da pesquisa de avaliação funcionários de todos os níveis hierárquicos da área de recursos humanos da empresa estudada, como pode ser observado detalhadamente em seguida.

DESENHO E IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES

Ante a demanda de que fossem projetadas soluções de treinamento que atendessem não apenas aos interesses dos funcionários da área de recursos humanos da organização estudada, mas, principalmente, às exigências inerentes às funções ali exercidas, optou-se pelo desenho de um processo de avaliação de necessidades capaz de articular interesses de treinamento organizacionais, de grupo e individuais. Desta forma, como pode ser observado na Figura 2.1.1, foram realizadas três análises principais: análise organizacional; análise de tarefas e atividades; e análise individual. Maiores detalhes acerca dessas análises são apresentadas em seguida.

A análise organizacional foi conduzida com o propósito de identificar os motivos que culminaram com a demanda deste trabalho, bem como dos mecanismos pelos quais as ações de treinamento projetadas influenciariam nos resultados perseguidos pela área solicitante. Sem tais informações, não se poderia determinar com exatidão a pertinência de determinado conjunto de soluções de treinamento, pois nem sempre os problemas ou as necessidades de desempenho decorrem de lacunas de conhecimentos, habilidades e atitudes, estes considerados os únicos objetos de

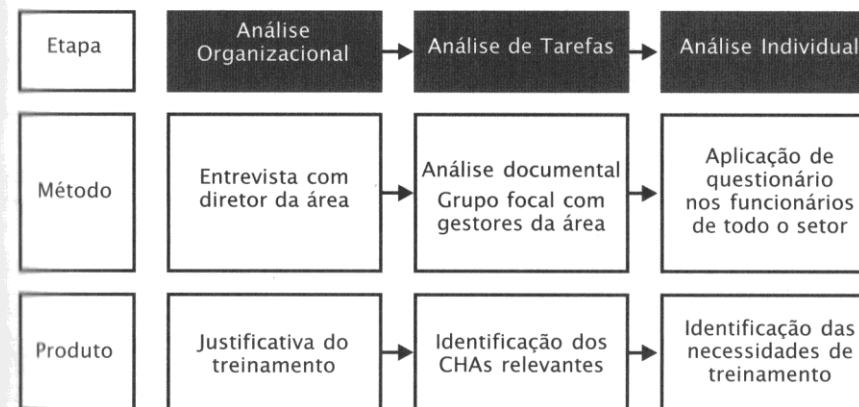


FIGURA 2.1.1 Processo de avaliação de necessidades adotado.

ações educacionais. Em grande parte das vezes, os desempenhos individuais, de grupos e organizacionais não atingem as metas previstas devido a questões contextuais e motivacionais. Por essa razão é que se justifica a implantação da análise organizacional.

Em termos metodológicos, esta análise foi realizada por meio de entrevista individual com o coordenador da área de recursos humanos da empresa estudada. Esse processo durou aproximadamente uma hora e foi conduzido pelo pesquisador contratado com o apoio de um roteiro de entrevista semiestruturado, composto por itens previamente definidos que versavam sobre os supostos motivos da demanda educacional, fatores contextuais (externos e internos à organização) que poderiam reforçar essa demanda e os resultados que seriam observados em função da adoção de determinada solução educacional. A entrevista foi gravada, com permissão do participante, e, em seguida, seus conteúdos foram decodificados e analisados.

Finalizada a primeira etapa e constatada a real necessidade de soluções de TD&E para a área pesquisada, passou-se à descrição dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários aos profissionais da área face à demanda e aos resultados estabelecidos pelo diretor entrevistado anteriormente (análise de tarefas). Produto final da análise de tarefas, essas capacidades devem ser alinhadas às atividades ou processos de trabalho executados por determinados grupos ou equipes de trabalho. Caso sejam definidas precariamente, de modo genérico ou pouco relacionadas às atividades realmente executadas em determinada unidade organizacional, são pou-

cas as chances de que as ações educacionais projetadas gerem aprendizagem e, conseqüentemente, melhorem os níveis de desempenho, individual e de equipes, pós-treinamento.

A análise de tarefas, como ilustrado, foi realizada por meio de análise documental e grupo focal com os gestores da equipe de recursos humanos. Enquanto a análise documental foi empregada com o intuito de se compreender os processos de trabalho (etapas, atividades, fluxo, responsabilidades e atribuições) da unidade estudada, o grupo focal buscou confirmar se os componentes das atividades e tarefas documentados realmente condiziam com as práticas exercidas pelos funcionários da equipe de recursos humanos.

A análise documental, assim, foi realizada a partir do estudo do plano de metas, da descrição dos processos de trabalho e dos perfis de capacidades da unidade de recursos humanos. De posse dessas informações, gerou-se um único documento que integrava todas as informações anteriormente acessadas. Assim, foram associadas em um único mapa as atividades encadeadas sequencialmente, as metas associadas a cada etapa de trabalho da unidade e as capacidades demandadas. Esse mapa foi então apresentado aos quatro gestores das equipes de recursos humanos, em um grupo focal com duração de 4 horas, os quais indicaram necessidades de alteração no fluxo de algumas atividades e, principalmente, nas capacidades requeridas em função das novas demandas de trabalho expostas pelo diretor da área. Todas as alterações foram efetivadas durante a condução do grupo de foco.

De posse das capacidades especificadas no perfil acessado e naquele determinado pelos gestores da equipe de recursos humanos da empresa analisada, uma última etapa foi realizada, a análise individual. Essa análise tem como foco investigar a real demanda de ações de TD&E dos funcionários de determinada organização. Uma necessidade de treinamento consiste em conhecimentos, habilidades e atitudes muito importantes para o desenvolvimento efetivo das atividades da unidade organizacional e pouco dominados pelos funcionários responsáveis pelas metas desta unidade.

Ainda que a análise de tarefas permita determinar as capacidades necessárias à realização dos processos de trabalho de uma unidade organizacional, não se pode afirmar com exatidão, não sem a realização de uma análise individual, que todos os funcionários do setor têm as mesmas necessidades em relação às capacidades pré-definidas. Essa análise foi realizada a partir da aplicação, junto aos 100 funcionários da área de recursos humanos distribuídos em todo o território nacional, de questionário composto por 26 itens que representavam, em afirmativas, as descrições de conhecimentos, habilidades e atitudes geradas na análise de tarefas.

Conforme o Quadro 2.1.1, os itens deveriam ser julgados segundo duas escalas do tipo *Likert* de 5 pontos, uma de importância (1=nada importante a 5=muito importante) e outra de domínio (1=total domínio a 5=nenhum domínio). Foram consideradas necessidades de treinamento os itens assinalados, pela maioria dos respondentes, com os valores 5 para importância e 1 para domínio. Os resultados de cada uma das análises aqui apresentadas são detalhados em seguida.

RESULTADOS

Os resultados da análise organizacional realizada junto ao diretor da área de recursos humanos permitiram identificar com precisão: as causas das supostas demandas educacionais; os resultados organizacionais e da unidade de recursos humanos que seriam alterados em função das soluções de TD&E; e diversas variáveis contextuais (internas e externas à organização) que poderiam afetar a emergência de tais resultados. O Quadro 2.1.2 ilustra a justificativa das soluções educacionais elaborada pelo consultor a partir dos dados coletados nesta etapa.

QUADRO 2.1.1 Questionário utilizado na análise individual

Análise de Lacunas de Capacidades

Orientações sobre a pesquisa de avaliação de necessidades e sobre a forma de responder aos itens.

Escala de Importância

1	2	3	4	5
Nada				Muito

Escala de Domínio

1	2	3	4	5
Domínio completamente				Não domínio

CHAs Necessários		Importância	Domínio
1.			
2.			
n.			

QUADRO 2.1.2 Justificativa das soluções educacionais

Causa: Dispostos a tornar estratégicas as soluções educacionais apresentadas aos clientes internos da organização, bem como abranger público externo por meio dessas mesmas ações, mas também a partir da realização de parcerias de pesquisa, os principais constituintes da empresa estudada decidiram substituir o tradicional centro de formação de recursos humanos por uma universidade corporativa. Entre as principais causas apontadas pelos constituintes que culminaram com a proposta de criação de uma universidade corporativa, tem-se a perda de competitividade para outras empresas cujas soluções educacionais, abrangentes, continuadas e estruturadas sob a forma de currículos de maior estabilidade, favorecem o enfrentamento de cenários econômicos, tecnológicos, políticos etc. com muito mais rapidez e intensidade.

Resultados Organizacionais Esperados: Após a realização das ações educacionais direcionadas para a implantação dos processos de trabalho da Universidade Corporativa, espera-se que os seguintes resultados sejam observados:

1. **Perspectiva financeira:** a. redução de 40% no custo operacional (deslocamentos, passagens, estada etc.) com ações de desenvolvimento humano, devido à ampla e intensa utilização que se pretende fazer da modalidade a distância de ensino-aprendizagem; b. redução de 50% no custo com contratação de professores/instrutores externos, pois serão mais bem aproveitados os recursos humanos disponíveis na própria organização (p. ex., funcionários com títulos de especialista, mestre e doutor); e c. redução de 20% no custo com contratação de consultores externos, devido às parcerias de pesquisa que serão estabelecidas entre a universidade e outras organizações.
2. **Perspectiva social:** a. elevação de 20% no índice de satisfação dos funcionários em relação aos dados da última pesquisa realizada pela equipe de recursos humanos, devido à possibilidade de que as ações de qualificação sejam percebidas como estratégias de reconhecimento organizacional.
3. **Perspectiva de negócios:** a. elevação de 15% da carteira de clientes da empresa devido à imagem positiva da empresa a ser estabelecida por meio de ações educacionais estendidas à sociedade.

Variáveis Contextuais: algumas variáveis que poderão exercer efeitos positivos ou negativos sobre os resultados informados anteriormente precisam ser adequadamente controladas pela organização e pela equipe de recursos humanos.

1. **Perspectiva financeira:** a. redução de 40% no custo operacional com as ações de treinamento: atrasos na implantação das novas tecnologias da informação e comunicação de suporte às ações de educação a distância, bem como a falta de pré-requisitos (experiência prévia com educação a distância e com computador, estratégias de aprendizagem e atitudes desfavoráveis à educação a distância) de professores e alunos para total aproveitamento das vantagens da modalidade a distância de educação; b. redução de 50% no custo com contratação de professores/instrutores: atitudes negativas de funcionários em relação ao desempenho do papel determinado, falta de experiência em didática aplicada a situações presenciais e, principalmente, a distância; c. redução de 20% no custo com contratação de consultores: entraves burocráticos no estabelecimento de parcerias de pesquisa que não incluam dispêndio de recursos financeiros pelas partes envolvidas.

(Continua)

QUADRO 2.1.2 (Continuação)

2. **Perspectiva social:** a. elevação de 20% no índice de satisfação dos funcionários: crenças de que as mudanças estruturais possibilitadas pela implantação da Universidade Corporativa representam mais uma tentativa de reestruturação da área de recursos humanos que será abandonada ou esvaziada tão logo seja trocado o quadro diretivo da empresa.
3. **Perspectiva de negócios:** a. elevação de 15% da carteira de clientes da empresa: campanhas negativas da mídia de massa sobre determinados negócios escusos praticados pela empresa.

Após constatado que soluções educacionais poderiam contribuir para a elevação do desempenho da organização, da unidade de recursos humanos e de seus funcionários, passou-se à realização da análise de tarefas, cujo objetivo principal consistiu na identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes que deveriam ser desenvolvidos no sentido de que as metas de desempenho fossem efetivamente cumpridas.

Vale enfatizar que as capacidades foram apenas especificadas após o diretor, na etapa anterior, ter especificado novas demandas de trabalho em função das alterações organizacionais impostas, bem como posteriormente à redefinição do fluxo de atividades proposto pelos próprios gestores de recursos humanos. As capacidades então previstas pelos quatro gestores entrevistados podem ser visualizadas em seguida, no Quadro 2.1.3, que representa fielmente o instrumento de pesquisa elaborado, na etapa seguinte (análise individual), para coleta dos dados e cálculo dos índices de prioridade de treinamento.

QUADRO 2.1.3 Relação de conhecimentos, habilidades e atitudes demandados dos funcionários de recursos humanos ante as novas demandas da unidade**Análise de Lacunas de Capacidades**

Prezado funcionário, o presente questionário tem como objetivo identificar necessidades de desenvolvimento das novas capacidades demandadas a partir da decisão desta organização pela implantação de uma Universidade Corporativa. Suas respostas serão tratadas de forma agrupada. Para avaliar os itens que se seguem, por favor, utilize as duas escalas apresentadas (importância e domínio), assinalando suas respostas nas colunas à direita das afirmativas. Não deixe de participar desta pesquisa, pois a partir dos dados aqui coletados diversas soluções de desenvolvimento pessoal e profissional serão precisamente projetadas para você e sua equipe de trabalho.

(Continua)

QUADRO 2.1.3

Relação de conhecimentos, habilidades e atitudes demandados dos funcionários de recursos humanos ante as novas demandas da unidade (Continuação)

Escala de Importância

1	2	3	4	5
Nada				Muito

Escala de Domínio

1	2	3	4	5
Domino completamente				Não domino

CHAs Necessários

- | | I | D |
|--|---|---|
| 1. Comparar características de uma universidade corporativa com aquelas presentes em centros mais tradicionais de treinamento. | | |
| 2. Explicar o processo de trabalho de uma universidade corporativa. | | |
| 3. Explicar todas as atividades inerentes ao processo de avaliação de necessidades. | | |
| 4. Explicar todas as etapas de um processo de planejamento de ações educacionais, na modalidade a distância e presencial. | | |
| 5. Explicar os níveis de avaliação de ações de treinamento conforme modelos propostos por Hamblin e Borges-Andrade. | | |
| 6. Identificar necessidades educacionais a partir da análise dos três componentes que integram um desempenho em contextos de trabalho. | | |
| 7. Identificar causas de problemas ou necessidades de aperfeiçoamento de desempenho individual, grupal e organizacional. | | |
| 8. Determinar resultados organizacionais e grupais para ações educacionais direcionadas para indivíduos. | | |
| 9. Elaborar políticas de investimento em ações educacionais a partir de resultados de processos de avaliação de necessidades. | | |
| 10. Influenciar na liberação de recursos para total cumprimento da política de investimento em ações educacionais. | | |

(Continua)

QUADRO 2.1.3

(Continuação)

Escala de Importância

1	2	3	4	5
Nada				Muito

Escala de Domínio

1	2	3	4	5
Domino completamente				Não domino

CHAs Necessários

- | | I | D |
|---|---|---|
| 11. Definir objetivos educacionais. | | |
| 12. Sequenciar objetivos educacionais a partir do uso das taxonomias propostas por Bloom e Simpson. | | |
| 13. Selecionar modalidade de ensino compatível com as características do público-alvo e natureza e complexidade dos objetivos educacionais. | | |
| 14. Especificar métodos e estratégias de ensino de acordo com a natureza e a complexidade dos objetivos educacionais. | | |
| 15. Definir critérios de avaliação de aprendizagem a partir da natureza e da complexidade dos objetivos educacionais. | | |
| 16. Analisar a qualidade de processos de planejamento instrucional. | | |
| 17. Negociar com professores externos custos relativos à proposição de ações educacionais. | | |
| 18. Orientar professores internos e externos no processo de planejamento de ações educacionais. | | |
| 19. Elaborar instrumentos de pesquisa de avaliação de efeitos de ações educacionais segundo modelos propostos por Hamblin e Borges-Andrade. | | |
| 20. Aplicar instrumentos de pesquisa de avaliação. | | |
| 21. Tabular dados de avaliação de ações educacionais em <i>software</i> para análise estatística de dados. | | |
| 22. Calcular estatísticas descritivas (médias, desvios-padrão, frequências, medianas, modas e correlações) a partir dos dados das avaliações. | | |

(Continua)

QUADRO 2.1.3

Relação de conhecimentos, habilidades e atitudes demandados dos funcionários de recursos humanos ante as novas demandas da unidade (*Continuação*)

Escala de Importância

1	2	3	4	5
Nada				Muito

Escala de Domínio

1	2	3	4	5
Domino completamente				Não domino

CHAs Necessários

- | | I | D |
|---|---|---|
| 23. Elaborar relatórios executivos a partir dos resultados das avaliações de efeitos das ações educacionais. | | |
| 24. Conduzir sessão de <i>feedback</i> para discussão dos resultados da pesquisa de avaliação com os participantes das pesquisas (professores, alunos, coordenadores, supervisores etc.). | | |
| 25. Elaborar relatório anual de impacto das ações educacionais sobre resultados de equipes de trabalho e organizacionais. | | |
| 26. Analisar possibilidades de correção dos subsistemas de avaliação de necessidades e de planejamento a partir dos resultados das avaliações de efeitos de ações educacionais. | | |

Descritos os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, passou-se à identificação das necessidades de TD&E dos funcionários da área de recursos humanos. Como mencionado anteriormente, formatou-se um questionário integrado pelas descrições das capacidades identificadas, as quais deveriam ser avaliadas mediante uso de duas escalas, uma de importância e outra de domínio.

Considerando que uma necessidade educacional consiste em uma capacidade muito importante (importante=5) e pouco dominada (domínio=5), tem-se que quanto maior o produto da multiplicação das respostas de domínio pelas de importância, tanto maior a prioridade educacional. Quanto menor o produto (nada importante=1 x domínio total=1), menor a prioridade. De outra forma, 25 representava a prioridade máxima de treinamento, ao passo que 1, nenhuma prioridade. O Quadro 2.1.4 apresenta os CHAs requeridos pela área de recursos humanos, hierarquizados em função do índice de prioridade de treinamento calculado. Os índices de prioridade de treinamento apresentados foram expressos apenas em números inteiros.

QUADRO 2.1.4 Índices de prioridade de TD&E

- | | |
|---|----|
| 9. Elaborar políticas de investimento em ações educacionais a partir de resultados de processos de avaliação de necessidades. | 23 |
| 25. Elaborar relatório anual de impacto das ações educacionais sobre resultados de equipes de trabalho e organizacionais. | 22 |
| 16. Analisar a qualidade de processos de planejamento instrucional. | 22 |
| 18. Orientar professores internos e externos no processo de planejamento de ações educacionais. | 22 |
| 23. Elaborar relatórios executivos a partir dos resultados das avaliações de efeitos das ações educacionais. | 21 |
| 24. Conduzir sessão de <i>feedback</i> para discussão dos resultados da pesquisa de avaliação com os participantes das pesquisas (professores, alunos, coordenadores, supervisores etc.). | 21 |
| 26. Analisar possibilidades de correção dos subsistemas de avaliação de necessidades e de planejamento a partir dos resultados das avaliações de efeitos de ações educacionais. | 21 |
| 17. Negociar com professores externos custos relativos à proposição de ações educacionais. | 20 |
| 10. Influenciar na liberação de recursos para total cumprimento da política de investimento em ações educacionais. | 20 |
| 6. Identificar necessidades educacionais a partir da análise dos três componentes que integram um desempenho em contextos de trabalho. | 16 |
| 12. Sequenciar objetivos educacionais a partir do uso das taxonomias propostas por Bloom e Simpson. | 15 |
| 19. Elaborar instrumentos de pesquisa de avaliação de efeitos de ações educacionais segundo modelos propostos por Hamblin e Borges-Andrade. | 15 |
| 8. Determinar resultados organizacionais e de grupo para ações educacionais direcionadas para indivíduos. | 15 |
| 7. Identificar causas de problemas ou necessidades de aperfeiçoamento de desempenho individual, grupal e organizacional. | 14 |
| 5. Explicar os níveis de avaliação de ações de treinamento conforme modelos propostos por Hamblin e Borges-Andrade. | 14 |
| 22. Calcular estatísticas descritivas (médias, desvios padrão, frequências, medianas, modas e correlações) a partir dos dados das avaliações. | 11 |
| 14. Especificar métodos e estratégias de ensino de acordo com a natureza e a complexidade dos objetivos educacionais. | 11 |
| 11. Definir objetivos educacionais. | 11 |
| 15. Definir critérios de avaliação de aprendizagem a partir da natureza e da complexidade dos objetivos educacionais. | 11 |
| 13. Selecionar modalidade de ensino compatível com as características do público-alvo e natureza e complexidade dos objetivos educacionais | 10 |

(Continua)

QUADRO 2.1.4 Índices de prioridade de TD&E (*Continuação*)

4. Explicar todas as etapas de um processo de planejamento de ações educacionais, na modalidade a distância e presencial.	10
3. Explicar todas as atividades inerentes ao processo de avaliação de necessidades.	10
1. Comparar características de uma universidade corporativa com aquelas presentes em centros mais tradicionais de treinamento.	07
2. Explicar o processo de trabalho de uma Universidade Corporativa.	06
21. Tabular dados de avaliação de ações educacionais em <i>software</i> para análise estatística de dados.	06
20. Aplicar instrumentos de pesquisa de avaliação.	05

RECOMENDAÇÕES DE AÇÕES DE TD&E

Prioridades de 23 a 20: referem-se a conhecimentos, habilidades associados a tarefas de maior complexidade, de cunho avaliativo, bem como a determinados comportamentos (atitudes) inerentes ao exercício dessas tarefas de ordem complexa. Vale enfatizar que tais capacidades são mais intensamente demandas de gestores ou de profissionais que assumam a responsabilidade por determinadas equipes de trabalho. Tratam-se, portanto, de atividades de articulação de tarefas e de interesses.

– **Solução proposta:** Treinamento presencial

- **Objetivo geral proposto:** Ao final do curso, os participantes deverão ser capazes de gerir os processos acadêmicos inerentes a uma Universidade Corporativa, bem como representá-los junto às demais unidades de trabalho da organização.

Complexidade: avançada

Método recomendado: simulações

Prioridades de 16 a 14: Habilidades de mediana complexidade, mais articuladas a processos analíticos de trabalho, e não avaliativos. Assumem segunda posição no rol dos índices de treinamento gerados e representam as atividades intelectuais necessárias à manutenção dos processos de avaliação de necessidades, de planejamento e de avaliação de efeitos de ações educacionais.

– **Solução proposta:** Treinamento presencial

- **Objetivo Geral Proposto:** Ao final do curso, os participantes deverão ser capazes de executar os processos acadêmicos inerentes a uma Universidade Corporativa, bem como representá-los junto às demais unidades de trabalho da organização.

Complexidade: intermediária

Método recomendado: oficinas de trabalho

Prioridades de 10 a 11: incluem habilidades de baixa complexidade relativas à execução do processo de planejamento instrucional. Abarcam também conhecimentos sobre este processo e o de avaliação de necessidades de treinamento

– **Solução Proposta:** Treinamento a distância

- **Objetivo Geral Proposto:** Ao final do curso, os participantes deverão ser capazes de discutir os processos acadêmicos inerentes a uma Universidade Corporativa, bem como representá-los junto às demais unidades de trabalho da organização.

Complexidade: básica

Método recomendado: exposição de conteúdos e discussão entre participantes e tutores

Prioridades de 06 a 07: referem-se aos conhecimentos básicos sobre as características e o funcionamento de Universidades Corporativas e a algumas habilidades operacionais necessárias à manutenção de processos de trabalho da própria universidade.

- **Solução proposta:** Cartilha informativa sobre a Universidade Corporativa (missão, processos, valores etc.) e Manual de procedimentos operacionais de trabalho.