



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

SUBSISTEMAS DE TREINAMENTO:

Uma análise da sistematização dos processos de TD&E desenvolvidos pela Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal

Aline Batista de Oliveira

**Brasília – DF
Junho / 2009**

Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

SUBSISTEMAS DE TREINAMENTO:

Uma análise da sistematização dos processos de TD&E desenvolvidos pela Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal

Aline Batista de Oliveira

Professor Orientador:

Pedro Paulo Murce Meneses
Doutor em Psicologia Organizacional

“Trabalho apresentado em cumprimento às exigências acadêmicas parciais da disciplina Estágio Supervisionado em administração para a obtenção do grau de Administradora”

Brasília – DF
Junho / 2009

Oliveira, Aline Batista de.

Subsistemas de Treinamento: uma análise da sistematização dos processos de TD&E desenvolvidos pela Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal. – Brasília, 2009.

51 f. : il.

Monografia (especialização) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2009.

Orientação: Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Menezes

1. Educação corporativa. 2. Treinamento. I. Título.

Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

SUBSISTEMAS DE TREINAMENTO:

Uma análise da sistematização dos processos de TD&E desenvolvidos pela Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Aline Batista de Oliveira

Pedro Paulo Murce Meneses, Doutor em Psicologia
Organizacional
Professor-Orientador

Nome:
Titulação:
Professor-Examinador

Nome:
Titulação:
Professor-Examinador

Brasília, 22 de junho de 2009

Este trabalho é dedicado a minha família que sempre me apoiou e incentivou a conquistar o melhor de mim, cada dia, um pouco mais. Em especial dedico este trabalho a minha tia, Neusa, sem a qual este sonho não teria se realizado.

Agradeço a Deus, pelas infinitas conquistas que me tem concedido todos os dias, e a todos que me ajudaram a percorrer esta maravilhosa jornada: professores, orientador Pedro, amigos, familiares e ao Arthur.

RESUMO

O presente estudo objetivou identificar o grau de sistematização das ações de TD&E desenvolvidas pelo centro de educação corporativa da Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal – Caesb. Para tanto, lançou-se mão de uma fundamentação teórica composta de bases conceituais sobre educação corporativa, universidade corporativa, treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) e subsistemas de treinamento. A partir dessa discussão teórica, realizou-se uma pesquisa com abordagem quantitativa e exploratória, tendo como instrumento de pesquisa um questionário validado por Siqueira Junior (2007). O mesmo, depois de adaptado ao contexto da pesquisa, foi aplicado a uma amostra não probabilística por conveniência de 115 respondentes. Os dados coletados foram tabulados em um *software* específico e, de posse dos resultados obtidos, foi possível mensurar o grau de consolidação das ações de treinamento realizadas na Caesb, segundo um modelo proposto em que o sistema de treinamento é dividido em três subsistemas interdependentes, quais sejam a análise de necessidades de treinamento, o planejamento instrucional e sua execução e a avaliação dos efeitos das ações de treinamento. Os resultados da pesquisa demonstraram que as ações de treinamento relativas a essas três dimensões estão razoavelmente sistematizadas na organização estudada e que, portanto, é necessário maiores esforços do centro de educação corporativa da organização, no sentido de consolidar os três níveis de processos, para que haja um efetivo alinhamento entre as ações de treinamento e as estratégias organizacionais. Com esses resultados, este trabalho apresentou uma ferramenta de pesquisa eficiente e eficaz na avaliação do grau de sistematização dos processos de TD&E, que poderá ser utilizada em outros contextos organizacionais e por meio da qual a organização estudada poderá conhecer os fatores críticos do treinamento que precisam ser trabalhados para garantir melhores resultados.

1. Educação Corporativa

2. TD&E

3. Subsistemas de Treinamento

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	Contextualização.....	10
1.2	Problema de Pesquisa.....	11
1.3	Objetivo Geral.....	11
1.4	Objetivos Específicos.....	11
1.5	Relevância do Estudo.....	12
1.6	Métodos e Técnicas de Pesquisa.....	12
1.7	Estrutura e Organização do Trabalho.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	Mudança no Ambiente Organizacional.....	14
2.2	Educação Corporativa.....	15
2.2.1.	Centro Tradicional de Treinamento x Universidade Corporativa.....	19
2.3	Sistematização de Processos de TD&E.....	21
2.3.1.	Avaliação das Necessidades de Treinamento.....	23
2.3.2.	Planejamento e Execução das Atividades de Treinamento.....	25
2.3.3.	Avaliação de Efeitos das Ações de Treinamento.....	26
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	28
3.1	Delineamento da pesquisa.....	28
3.2	Caracterização da organização.....	29
3.3	População e amostra.....	30
3.4	Caracterização do instrumento de pesquisa.....	32
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	34
4	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS E RESULTADOS DA PESQUISA..	35
4.1	Avaliação das Necessidades de Treinamento.....	35
4.2	Planejamento e Execução das Atividades de Treinamento.....	38
4.3	Avaliação de Efeitos das Ações de Treinamento.....	41
4.4	Principais Resultados da Pesquisa.....	42
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
6	REFERÊNCIAS.....	46
	Apêndice A: Instrumento de Pesquisa.....	47
	Anexo A: Estrutura Organizacional e Funcional da Caesb.....	49
	Anexo B: Estrutura da Escola Corporativa.....	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 - Princípios e Práticas de Treinamento Identificados em Sistemas de Educação Corporativa:.....	18
Tabela 2.2 - Mudança de Paradigma do Treinamento para a Aprendizagem:.....	20
Tabela 2.3 - Principais Diferenças entre Departamento de Treinamento e Universidade Corporativa :.....	21
Tabela 3.1 - Perfil sócio-demográfico da População Estudada:.....	30
Tabela 3.2 - Caracterização da Amostra:.....	31
Tabela 3.3 - Caracterização da Amostra:.....	32
Tabela 4.1 - Dimensão – Avaliação das Necessidades de Treinamento:.....	36
Tabela 4.2 - Dimensão – Planejamento e Execução das Atividades de Treinamento:.....	39
Tabela 4.3 - Dimensão – Avaliação de Efeitos das Ações de Treinamento:.....	41
Tabela 4.4 - Principais Resultados da Pesquisa:.....	42

1. INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional que se configurou no novo milênio provocou uma mudança significativa no gerenciamento dos centros de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) das organizações, uma vez que, em uma era dominada pelo conhecimento, a capacidade de apreender, analisar, interpretar, organizar e difundir a informação passou a ser percebida como uma variável fundamental para a diferenciação competitiva.

Com isso, em muitas empresas, os antigos departamentos de treinamento, cujo objetivo era desenvolver qualificações isoladas, ampliaram sua atuação e sua participação nos investimentos anuais em atividade de treinamento, o que implicou em uma maior necessidade de justificar os gastos realizados nessa área, em termos de melhoria de desempenho e retorno.

É nesse contexto que o centro de TD&E adquiriu uma posição estratégica dentro do planejamento das organizações e, conseqüentemente, criou uma crescente necessidade de estudos, no sentido de identificar as variáveis efetivamente capazes de afetar os resultados das ações de TD&E no trabalho e na organização.

Nesse sentido, as pesquisas realizadas sobre o tema têm demonstrado que as ações de treinamento, somente agregam valor a organização em termos de resultado, quando estrategicamente sistematizadas em processos com objetivos claramente definidos. Segundo a definição de Borges-Andrade (2006), esse subsistema possui três dimensões que são interdependentes entre si. São eles: avaliação de necessidades de treinamento, planejamento e execução do treinamento e avaliação de resultados.

Diante desse contexto, esta pesquisa estudou o Centro Corporativo de Educação da Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal – Caesb, com intuito de identificar o grau de sistematização dos processos de TD&E desenvolvidos pela organização. Para tanto, foi aplicado um questionário estruturado e validado por Siqueira Junior (2007) em uma amostra não probabilística e por conveniência composta por 115 funcionários da organização estudada. Após a coleta de dados, as respostas foram tabuladas em um programa específico de análises estatísticas e foram calculadas medidas descritivas.

1.1. Contextualização

O advento da globalização, processo de integralização iniciado no final do século XX e início do século XXI, trouxe uma intensidade de mudanças econômicas, políticas e sociais, próprias de uma época de transformações, marcada pela transição de uma era industrial para uma era baseada no conhecimento. Em ambientes organizacionais, essas mudanças implicaram em uma onda generalizada de incerteza e insegurança, com significativas conseqüências nas formas de organização, gestão e atuação das empresas e demais instituições, que notaram uma crescente necessidade de incorporar conhecimentos aos bens e serviços produzidos e comercializados.

Esse novo contexto passou a exigir dos profissionais uma visão holística e novas habilidades alinhadas às necessidades estratégicas da organização, de forma que o profissional se preparasse ativamente para lidar com um ambiente cercado de incertezas e de alta competitividade. O conhecimento, assim, passou a assumir um caráter mais complexo, dinâmico e perecível, o que criou uma necessidade de ênfase especial no aprendizado permanente e interativo, como forma de indivíduos, empresas e demais instituições capacitarem-se para uma inserção mais positiva no mercado globalizado.

Nesse sentido, os formatos organizacionais que estimularam os processos de aprendizagem individual, coletiva e organizacional assumiram importância ainda mais fundamental para o enfrentamento de novos desafios colocados pela difusão da era do conhecimento.

Segundo Éboli (2004) os sistemas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), cada vez mais, têm ocupado posição estratégica dentro das organizações, especialmente sob a forma de Centros Corporativos de Educação ou de Universidades Corporativas, que têm como objetivo o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios.

De acordo com Albuquerque (1999), a organização para ser competitiva necessita de gerentes e funcionários com nível, cada vez maior, de formação, qualificação e educação.

Contudo, ainda segundo o referido autor, o atual sistema de educação formal e de formação de recursos humanos não tem atendido adequadamente às necessidades ditadas pela competitividade empresarial, o que tem forçado as

empresas a assumirem de maneira crescente parte na educação e na formação de seus colaboradores.

É nesse contexto que se torna relevante investigar a capacidade de estruturas mais modernas de TD&E, como as observadas em Centros Corporativos de Educação ou de Universidades Corporativas, no sentido de verificar se elas são realmente capazes de tratar todas as problemáticas de formação e qualificação dos recursos humanos das organizações que decidiram implantar tais estruturas.

1.2. Problema de Pesquisa

Considerando o contexto apresentado, pergunta-se: Qual o grau de sistematização das ações de TD&E (análise de necessidades de treinamento, planejamento e execução das ações de treinamento e avaliação de efeitos das ações de treinamento) desenvolvidas pelo centro de educação corporativa da Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal - Caesb?

1.3. Objetivo Geral

Para responder à pergunta de pesquisa, o presente estudo tem por objetivo geral analisar o grau de sistematização dos processos de TD&E desenvolvidos pelo centro corporativo de educação da Caesb.

1.4. Objetivos Específicos

- i. Identificar o grau em que são praticadas as ações de avaliação das necessidades de treinamento em exercício na Caesb;
- ii. Verificar em que grau são realizadas ações de planejamento e execução das atividades de treinamento na Caesb; e
- iii. Identificar o grau em que são praticadas as ações de avaliação de efeitos das ações de treinamentos realizados na Caesb.

1.5. Relevância do Estudo

Segundo Eboli (2004) entender o contexto de surgimento das Universidades Corporativas e sua influência nos sistemas educacionais e na produção do conhecimento na sociedade contemporânea é um tema que merece discussão ampla e profunda. Para a autora, adotar um sistema de educação estratégica, nos moldes de uma Universidade Corporativa (UC), é condição essencial para que as empresas desenvolvam com eficácia seus talentos humanos. No entanto, o impacto que a adoção desses sistemas educacionais tem gerado nos resultados das organizações é, ainda, uma incógnita tanto para o mundo corporativo quanto para a academia.

Como observado na literatura especializada, na tentativa de reconciliar as ações educacionais com a estratégia organizacional, principal crítica endereçada aos centros tradicionais de formação e qualificação profissional, os processos de implantação de centros de educação corporativa ou de universidades corporativas têm abarcado uma série de ações organizacionais e de gestão de pessoas. Entre essas, merecem destaque a gestão por competências e do conhecimento, o estabelecimento de parcerias institucionais, o uso intensivo das novas tecnologias da informação e comunicação etc.

Apesar das iniciativas, pouco se tem notado sobre uma melhor estruturação dos subsistemas que compõem qualquer ação educacional em contextos organizacionais, quais sejam a análise de necessidades, o planejamento instrucional e sua execução e a avaliação de resultados, de forma que se torna improvável que as críticas dirigidas aos centros tradicionais de treinamento sejam, de fato, superadas. Assim, esse estudo é de grande relevância porque apresentou uma ferramenta de pesquisa eficiente e eficaz na avaliação dos níveis de sistematização de tais subsistemas em uma determinada empresa, demonstrando a necessidade de maiores esforços no sentido de se consolidar ações de treinamento sistematizadas, para que haja uma efetiva elevação do grau de qualificação dos funcionários e da competitividade organizacional.

1.6. Métodos e Técnicas de Pesquisa

A presente pesquisa se caracteriza como descritiva e quantitativa, uma vez que realizou a coleta e análise quantificada de dados, bem como a descrição das

características da população estudada. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado em uma amostra não probabilística por conveniência de 115 participantes. A análise estatística dos dados coletados foi realizada por meio do software específico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 13.0 *for Windows*.

1.7. Estrutura e Organização do Trabalho

O primeiro capítulo, como já foi visto até aqui, apresenta os aspectos introdutórios do trabalho e aborda o contexto econômico e social onde se insere o estudo. Enfatiza, também, o problema de pesquisa e as justificativas que levaram à sua realização, bem como os objetivos propostos para o trabalho, tanto em nível geral quanto em nível das especificidades.

O capítulo dois descreve e discute o referencial teórico da pesquisa e contempla a literatura sobre as mudanças no ambiente organizacional pós-globalização, educação corporativa, principais diferenças entre um centro tradicional de treinamento e uma universidade corporativa e os subsistemas de TD&E (avaliação das necessidades de treinamento, planejamento e execução das atividades de treinamento e avaliação dos efeitos das atividades de treinamento).

O terceiro capítulo aborda em detalhes, os aspectos metodológicos do trabalho, apresentando as principais características da população, critérios de seleção da amostra, o instrumento de coleta de dados, bem como os procedimentos e ferramentais estatísticos que serão utilizados.

No quarto capítulo, estão apresentados a análise dos dados coletados e os resultados da pesquisa, subdivididos em: i. análise do subsistema de avaliação das necessidades de treinamento, ii. análise do planejamento e execução das atividades de treinamento, iii. análise do subsistema avaliação de efeitos das ações de treinamento e ii. Principais resultados da pesquisa.

O quinto e último capítulo é destinado às conclusões e descreve as limitações da pesquisa, bem como a importância do estudo realizado e sugestões para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica do presente trabalho. Sua exploração abrange os seguintes temas: mudança no ambiente organizacional; educação corporativa; diferenças e similaridades entre centros tradicionais de TD&E e Universidade Corporativa (UC); princípios e iniciativas praticadas por sistemas de UC e subsistemas de TD&E. Essa revisão de literatura busca esclarecer a importância da sistematização dos processos de TD&E para o efetivo alcance dos resultados esperados com a implementação de um centro corporativo de educação.

2.1. Mudança no Ambiente Organizacional

O capitalismo industrial ingressou, a partir de 1960, numa nova fase de desenvolvimento baseada em uma dinâmica produtiva com uso intensivo de sofisticada tecnologia. O chamado capitalismo financeiro globalizado rompeu barreiras nacionais e integrou mercados, acelerou a concentração de capitais e originou grandes conglomerados econômicos. Diante desse cenário, as organizações passaram a atuar em um ambiente bastante distinto daquele caracterizado pela era industrial e, conseqüentemente, iniciaram um processo de profundas transformações em sua estrutura e formas de atuação, como meio de se adaptarem ao novo ambiente organizacional extremamente competitivo e tecnológico.

A administração taylorista-fordista, caracterizada pela extrema especialização do trabalho e controle dos movimentos das máquinas e dos homens no processo de produção, foi substituída por uma gestão flexível, com estruturas horizontalizadas e amplamente descentralizadas. A produção incorporou tecnologias de automação flexível e tornou-se diversificada, autônoma e complexa, exigindo, em todos os níveis organizacionais, um novo perfil de pessoas com capacidade tanto de executar quanto de pensar e decidir.

Segundo Éboli (2004) o surgimento desse novo ambiente empresarial marcado por mudanças constantes e profundas, passou a demandar pessoas comprometidas com o autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua. Nesse sentido, a autora destaca que, para desenvolver esse perfil de colaboradores, as empresas passaram a investir em sistemas educacionais, com intuito de privilegiar o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas a aquisição de

conhecimento técnico e instrumental. Seguindo essa tendência, as áreas tradicionais de treinamento das empresas deixaram de cultivar a mera reprodução do conhecimento, para desenvolver e ampliar novas habilidades e competências em seus gestores e colaboradores.

Esse desenvolvimento de talentos humanos passou a ser entendido como um fator importante na criação de vantagem competitiva para a empresa, o que acarretou numa crescente necessidade de alinhamento entre as áreas de treinamento e as estratégias empresariais. É nesse contexto que emerge o conceito de educação corporativa, entendida como uma unidade de negócio e centro gerador de resultados para a empresa, assunto este que será abordado com mais profundidade nos tópicos seguintes.

2.2. Educação Corporativa

“Um dos maiores desafios organizacionais, nos últimos tempos, tem sido o de garantir a educação continuada para os seus funcionários, uma vez que a necessidade de atualização é constante, o estímulo à inovação e criatividade fundamental, e as mudanças tecnológicas alteram os padrões de competitividade” (RODRIGUES, 2007, p. 35).

Peter Senge (2004) ressalta que a capacidade de aprender mais rápido do que os concorrentes é a única vantagem competitiva sustentável a longo prazo. Sendo assim, o desafio das empresas do século XXI é manter as pessoas sistematicamente atualizadas em suas competências primárias, que dizem respeito a seus cargos, e em competências básicas para o negócio.

Segundo Del Maestro (2004) essa vantagem competitiva proporcionada pelo caráter, pelo conceito e pela filosofia do treinamento tem levado muitas empresas a adotarem um sistema de educação estratégica que contemple projetos de universidades corporativas. Nesse sentido, Rodrigues (2007) caracteriza a universidade corporativa como uma entidade educacional que funciona como ferramenta estratégica desenhada para ajudar a organização a alcançar sua missão, por intermédio da condução de atividades que cultivem a sabedoria, o conhecimento e a aprendizagem organizacional e individual.

Para que tais conexões sejam satisfeitas, Éboli (2004) assevera que um sistema de educação corporativa de sucesso deve obedecer a sete princípios que

envolvem bases filosóficas e fundamentos utilizados na orientação das decisões e ações a serem tomadas, e conferem consistência e qualidade ao processo de treinamento. São eles:

- Princípio 1 – Competitividade: “Valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa diante dos concorrentes, ampliando assim sua capacidade de competir. Significa buscar continuamente a elevação do patamar de competitividade empresarial por meio da implantação, do desenvolvimento e da consolidação das competências críticas empresariais e humanas” (ÉBOLI, 2004, p. 59).

- Princípio 2 – Perpetuidade: “Entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão de herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa” (ÉBOLI, 2004, p. 59).

- Princípio 3 – Conectividade: “Privilegiar a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões e intensificando a comunicação e a interação. Objetiva ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo” (ÉBOLI, 2004, p. 59).

- Princípio 4 – Disponibilidade: “Oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis para que os colaboradores realizem a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar” (ÉBOLI, 2004, p. 59).

- Princípio 5 – Cidadania: “Estimular o exercício da cidadania individual e corporativa, formando atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la, e de atuar pautados por uma postura ética e socialmente responsável” (ÉBOLI, 2004, p. 59).

- Princípio 6 – Parceria: “Entender que desenvolver continuamente as competências dos colaboradores é uma tarefa

complexa, exigindo que se estabeleçam parcerias internas (com líderes e gestores) e externas (instituições de nível superior)” (ÉBOLI, 2004, p. 59).

- Princípio 7 – Sustentabilidade: “Ser um centro gerador de resultados para a empresa, procurando sempre agregar valor ao negócio. Pode significar também buscar formas alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e auto-sustentável” (ÉBOLI, 2004, p. 59).

Os sete princípios supracitados estabelecem uma orientação para as ações de treinamento, contudo segundo Éboli (2004) para que a estratégia se torne realidade, é necessário fazer escolhas organizacionais integradas sob o ponto de vista da cultura, da estrutura da empresa, da tecnologia, dos processos e do modelo de gestão empresarial. Essas escolhas quando executadas transformam os princípios em práticas de treinamento, capazes de gerar hábitos cotidianos nos colaboradores. A Tabela 2.1 descreve algumas práticas de sucesso de sistemas de educação corporativa, identificadas por Éboli (2004) em uma pesquisa realizada com 21 empresas de diversos setores produtivos, e a relação entre essas práticas e os princípios de treinamento citados anteriormente.

PRINCÍPIOS	PRÁTICAS IDENTIFICADAS
Nº 1 COMPETITIVIDADE	1.1. Obter o comprometimento e envolvimento da alta cúpula. 1.2. Alinhar o modelo de gestão de pessoas às estratégias do negócio. 1.3. Implantar um modelo de gestão de pessoas por competência. 1.4. Conceber programas educacionais alinhados às estratégias de negócio.
Nº 2 PERPETUIDADE	2.1. Ser veículo de disseminação da cultura empresarial. 2.2. Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.
Nº 3 CONNECTIVIDADE	3.1. Adotar a educação "inclusiva", contemplando público interno e externo. 3.2. Implantar modelo de gestão do conhecimento.
Nº 4 DISPONIBILIDADE	4.1. Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia). 4.2. Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a "aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar".
Nº 5 CIDADANIA	5.1. Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais.

Tabela 2.1: Princípios e Práticas de Treinamento Identificadas em Sistemas de Educação Corporativa.

Fonte: ÉBOLI, 2004, p. 232, adaptada pela autora da monografia

As práticas de treinamento identificadas no mundo corporativo, bem como os princípios que as fundamentam e conceitos de educação corporativa, até então apresentados, corroboram o fato de que os antigos centros de treinamento estão sendo substituídos por novas concepções modeladas pelas exigências do novo ambiente organizacional que se configurou no século XXI, o que denota uma mudança de paradigmas própria de épocas de transformações. Nessa guisa de estudo, o item a seguir procura demonstrar as principais diferenças articuladas entre os centros tradicionais de treinamento e a universidade corporativa.

2.2.1. Centro Tradicional de Treinamento x Universidade Corporativa

Segundo Nisemaum (1998), o que diferencia a universidade corporativa de um centro de treinamento tradicional é a sua postura proativa, o estabelecimento de filosofia de aprendizagem centralizada (e contínua), as ações de aprendizagem customizadas, o fato de ela operar como uma unidade de negócios, a utilização racional de investimento em educação, a continuidade de esforços de treinamento e a relevância que a direção da empresa dá ao trabalho por ela realizado.

Meister (2005) corrobora essa idéia ao mencionar que a diferença entre as universidades corporativas e os departamentos tradicionais de treinamento, que historicamente estavam voltados para habilidades técnicas imediatistas e específicas para o trabalho, é o currículo oferecido pela UC, ou seja, os programas de treinamento desenvolvidos para satisfazer as necessidades estratégicas de treinamento, a curto e longo prazo.

Essa mesma autora descreve que a transformação do centro de treinamento para um conceito mais amplo de educação corporativa foi marcada por algumas mudanças de paradigmas, uma vez que as empresas passaram a perceber a necessidade de direcionar o foco do treinamento para a criação de uma cultura voltada para o compartilhamento da aprendizagem e para a criação de soluções relacionadas com problemas reais vivenciados pela empresa.

A Tabela 2.2, a seguir, detalha algumas dessas mudanças de paradigma ocorridas quando da transformação do centro de treinamento para a educação corporativa.

Antigo Paradigma de Treinamento		Paradigma da Aprendizagem no Século XXI
Prédio	Local	Aprendizagem Disponível Sempre que Solicitada - Em Qualquer Lugar, a Qualquer Hora
Atualizar Qualificações Técnica	Conteúdo	Desenvolver Competências Básicas do Ambiente de Negócios
Aprender Ouvindo	Metodologia	Aprender Agindo
Funcionários Internos	Público-Alvo	Equipes de Funcionários, Clientes e Fornecedores de Produtos
Professores/Consultores de Universidades Externas	Corpo Docente	Gerentes Seniores Internos e um Consórcio de Professores Universitários e Consultores
Evento Único	Freqüência	Processo Contínuo de Aprendizagem
Desenvolver o Estoque de Qualificações do Indivíduo	Meta	Solucionar Problemas Empresariais Reais e Melhorar o Desempenho no Trabalho

Tabela 2.2 - Mudança de Paradigma do Treinamento para a Aprendizagem

Fonte: MEISTER, 2005, p. 22, adaptada pela autora da monografia

Outra mudança significativa nesse processo de ampliação do centro de treinamento para a universidade corporativa foi a transferência da responsabilidade, pelo processo de aprendizagem, do departamento de treinamento para o corpo gerencial da empresa, o que implica em maior ênfase em estratégia para a obtenção de resultados. A Tabela 2.3, a seguir, ilustra os principais aspectos envolvidos nesse processo de mudança.

Departamento de Treinamento		Universidade Corporativa
Reativo	Foco	Proativo
Fragmentada & Descentralizada	Organização	Coesa & Centralizada
Tático	Alcance	Estratégico
Pouco/Nenhum	Endosso/Responsabilidade	Administração e Funcionários
Instruto	Apresentação	Experiência com Várias Tecnologias
Diretor de Treinamento	Responsável	Gerentes de Unidades de Negócio
Público-Alvo Amplo/Profundidade Limitada	Audácia	Currículo Personalizado por Famílias de Cargos
Inscrições Abertas	Inscrições	Aprendizagem no Momento
Aumento das Qualificações Profissionais	Resultado	Aumento no Desempenho no Trabalho

Figura 2.3: Principais Diferenças entre Departamento de Treinamento e Universidade Corporativa
 Fonte: MEISTER, 2005, p. 22, adaptada pela autora da monografia

Uma terceira mudança foi a incorporação de processos sistematizados e estrategicamente planejados às ações de TD&E, no sentido de garantir a adequação do treinamento aos resultados organizacionais esperados. Esse assunto será tratado com maior detalhamento nos próximos itens.

2.3. Sistematização dos processos de TD&E

As ações de TD&E sempre estiveram relacionadas aos modelos de gestão das organizações e, por isso, elas foram marcadas por diferentes mudanças ao longo dos anos. Segundo Bastos (1991), essas ações passaram por uma trajetória dividida em quatro grandes ondas: a primeira, compreendendo o período de 1950 a 1970, se caracterizou pelas ações de treinamento voltadas para o desenvolvimento de habilidades técnicas para o desempenho do trabalho; a segunda onda que abrangeu o período de 1960 a 1980, inclui ações de capacitação voltadas à qualificação de profissionais para a operação de tecnologia dentro das empresas; a terceira onda, entre 1970 e 1990, caracterizou-se pela maior importância da educação aberta e continuada, onde o funcionário possuía mais liberdade para identificar suas necessidades de treinamento; e, por fim, a última onda que abrange o período de 1980 até os dias atuais, apresenta maior ênfase no desenvolvimento da criatividade e no preparo para a tomada de decisão.

Conforme anteriormente descrito, as características dessa quarta onda refletem a configuração do novo ambiente organizacional, onde a competição e a abertura de mercado provocaram uma mudança drástica no enfoque de treinamento das organizações. Atualmente, o treinamento se destaca como fator de diferenciação diante de um ambiente altamente competitivo e, com isso, o centro de TD&E adquiriu posição fundamental dentro do planejamento estratégico de muitas organizações.

Segundo Del Maestro (2004, p. 87) “o grande salto qualitativo que ocorreu na área de TD&E [...] foi representado pela substituição do sistema tradicional de treinamento, que era centrado somente na análise das tarefas e do cargo - Centro de Treinamento - pelo sistema de educação corporativa ou continuada - Universidade Corporativa - centrado na gestão por competências e resultados”. Esse novo sistema de treinamento passou, então, a exigir dos gestores mais comprometimento com a aplicação dos recursos em programas de TD&E e com os resultados a serem obtidos. Nessa guisa de necessidades, a sistematização dos processos de TD&E tem sido considerada por muitos autores como o fator crítico de sucesso do processo de treinamento, uma vez que visa proporcionar um posicionamento político, estratégico e técnico às ações de TD&E.

Del Maestro (2004) afirma que existe um consenso entre os estudos realizados de que o sistema de treinamento possui três subsistemas interdependentes entre si. O primeiro é a avaliação de necessidade de treinamento, cujo objetivo é identificar conhecimentos, habilidades e atitudes nos níveis organizacional, das tarefas e atitudes. O segundo subsistema se refere ao planejamento e execução das ações de treinamento. E o último subsistema consiste na avaliação dos resultados das ações de treinamento e tem como finalidade o levantamento de informações sobre todo o sistema de treinamento. A Figura 2.1 representa graficamente esse modelo.

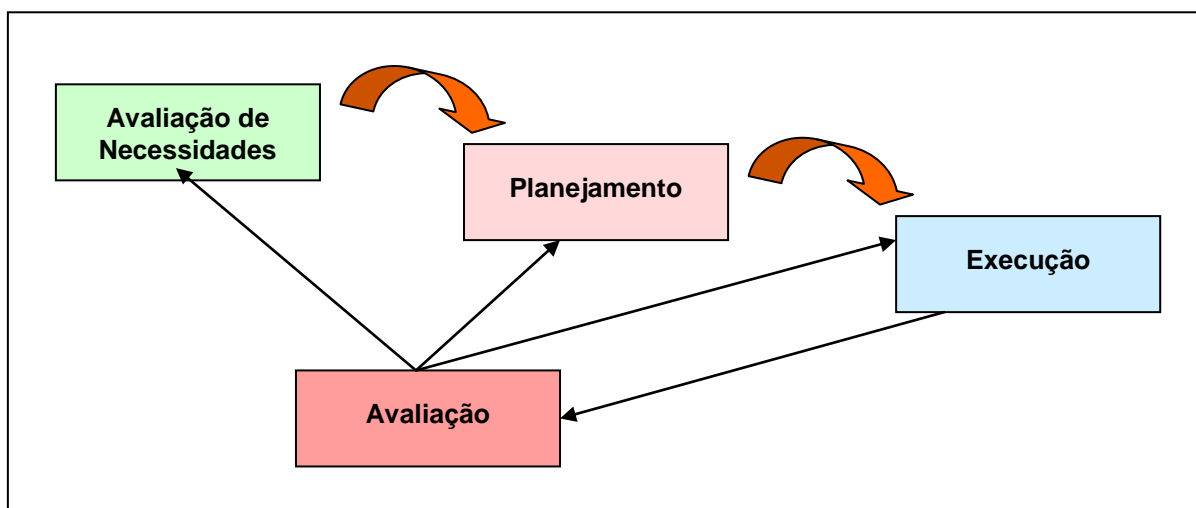


Figura 2.1 – Sistema de treinamento

Fonte: BORGES-ANDRADE, 1997, p. 130, adaptada por DEL MAESTRO, 2004, p. 69.

Cabe ressaltar que, conforme Borges-Andrade (2006), a definição de sistema de treinamento insere-se no contexto organizacional e, por isso, é passível de sofrer influências tanto de variáveis organizacionais, como também de outros fatores que influenciam o processo de treinamento. Dessa forma, para se compreender o treinamento nas organizações, é fundamental analisar tanto as características do ambiente externo, quanto as variáveis individuais envolvidas no processo.

Para melhor análise desse assunto, cada subsistema do processo de treinamento será discutido detalhadamente nos tópicos seguintes.

2.3.1. Avaliação das necessidades de treinamento

A avaliação de necessidades de treinamento consiste no mapeamento das competências necessárias que faltam aos profissionais para o bom desenvolvimento do trabalho, a curto e longo prazo. Borges-Andrade (2006) define a necessidade de treinamento como uma discrepância entre o que está sendo feito pelo indivíduo e o que ele deveria ser capaz de fazer no desempenho de suas atividades, ou seja, é um diagnóstico de problemas de desempenho para os quais se deve realizar treinamento.

Bastos (1991) acrescenta que esse processo de diagnóstico deve considerar todas as necessidades de desenvolvimento, inclusive as necessidades futuras, para que sejam realizados treinamentos preventivos. Ainda segundo o autor, é fundamental que todos os indivíduos da organização participem do processo de

diagnóstico de necessidade como forma de garantir um monitoramento contínuo e permanente.

O diagnóstico ou avaliação da necessidade de treinamento deve considerar três componentes que participam do processo: o primeiro é a metodologia de análise a ser adotada, por exemplo, a aplicação de questionário, a revisão de documentos, reuniões etc. O segundo componente diz respeito a definição de quais atores (funcionários, chefes, etc.) devem participar do processo. Conforme anteriormente citado, Bastos (1991) define que todos os indivíduos da organização devem participar do processo, outros autores como Meister (2005) definem que diferentes públicos devem ser envolvidos, tais como clientes e fornecedores, dada a necessidade de descobrir os *gaps* de competência dos colaboradores da organização. O terceiro, e mais importante componente, está relacionado ao nível de análise da necessidade de treinamento.

Segundo Castro (1999) essa análise deve considerar os três níveis propostos por McGehee & Thayer: organizacional, de tarefas e pessoal. No primeiro nível, a avaliação deve informar onde e quando os programas são necessários, sendo que os programas de treinamento devem se alinhar as estratégias organizacionais. Segundo Castro (2003) a academia carece de pesquisas e de metodologias sistematizadas que definam quais variáveis (clima organizacional, ambiente externo etc.) devem ser consideradas nesta análise.

No segundo nível das tarefas, as análises devem orientar os objetivos de treinamento ligados às tarefas e trabalhos específicos, ou seja, devem informar quem precisa de treinamento e qual instrução é necessária. Castro (2003) define que neste nível identifica-se a natureza da tarefa para definir os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para seu desempenho.

Por fim, a análise em nível pessoal visa identificar as deficiências individuais que podem ser corrigidas pelo treinamento específico e baseia-se em duas questões básicas: quem precisa de treinamento dentro da organização e que tipo de treinamento ele precisa. Para Castro (2003) estas informações são importantes para o desenvolvimento da carreira dentro da organização e para o delineamento de sistemas de treinamento. Essa mesma autora define que as formas mais comuns de identificar necessidades individuais de treinamento incluem entrevistas, reuniões com grupos gerenciais e consultas a especialistas.

2.3.2. Planejamento e execução das atividades de treinamento

Del Maestro (2004) explica que após a análise das necessidades de treinamento, é necessário planejar os programas de TD&E, com base nas informações obtidas na etapa anterior. Segundo Castro (1999) o planejamento envolve a escolha das estratégias de ensino, dos métodos e das técnicas a serem empregados e um estudo acerca das relações de custo-benefício de cada alternativa de escolha, uma vez que o planejamento deve alinhar-se as estratégias estabelecidas e aos resultados organizacionais esperados.

Ainda segundo Castro (1999) é importante investigar a relação entre as características pessoais e a eficácia dos treinamentos, pois o colaborador deve estar disposto e motivado a participar do processo de treinamento. Além disso, cabe ressaltar que nessa etapa devem ser considerados os recursos (tecnológicos, físicos, econômicos etc.) disponibilizados pela empresa e devem ser elaborados os orçamentos e o cronograma dos eventos.

A Figura 2.2 a seguir apresenta uma sequência de atividades relacionadas à elaboração de um planejamento instrucional.

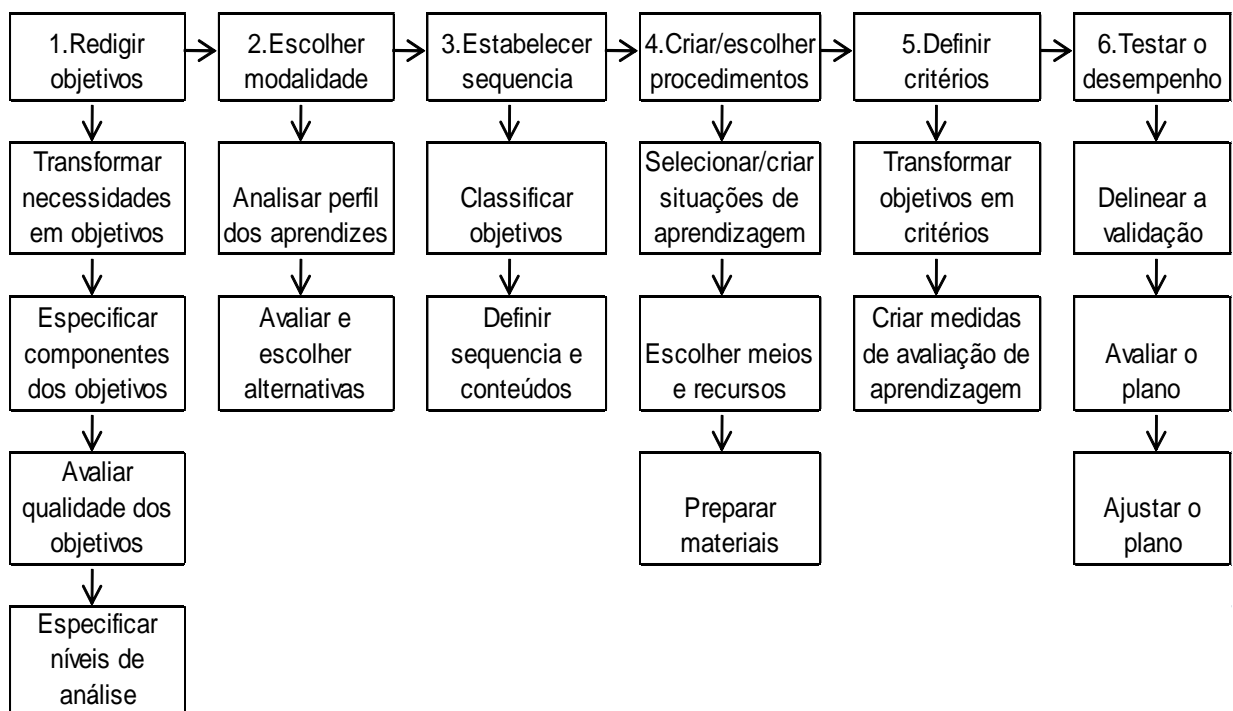


Figura 2.2 – Representação gráfica das etapas do planejamento instrucional

Fonte: Abbad, Zernini, Carvalho, Menezes, p. 289, 2006, adaptada pela autora da monografia.

A execução do treinamento deve seguir fielmente o planejamento formalizado. Del Maestro (2004) enumera alguns aspectos necessários para se garantir a qualidade da execução do treinamento, tais como a adequação do programa às reais necessidades da empresa, a qualidade do material didático utilizado e dos instrutores, o envolvimento do corpo gerencial e a qualidade dos participantes das atividades de treinamento.

2.3.3. Avaliação de efeitos das ações de treinamento

Siqueira Junior (2007) define avaliação como ação de atribuir valor, determinar a importância, qualificação de uma ação e mensuração de resultado obtido ou de um comportamento observado. Sendo assim, nessa última etapa, a avaliação de efeitos irá aferir o aprendizado proporcionado pelo treinamento e a relação desse aprendizado com a aplicação e o desempenho no trabalho cotidiano. Essa etapa é muito importante porque o *feedback* positivo ou não em relação ao treinamento realimentará todo o processo, proporcionando uma qualidade contínua ao sistema de TD&E.

Siqueira Junior (2007) define que, no contexto de treinamento, a avaliação é composta por três atividades: a primeira consiste em identificar o que foi planejado a partir do projeto de treinamento, a segunda trata-se da análise e mensuração do resultado obtido com o treinamento, e a terceira atividade consiste em comparar os objetivos planejados com os resultados obtidos. Esse mesmo autor acrescenta que quanto menos rigoroso for o planejamento e menos claros forem os objetivos de um programa de treinamento, maior será o desafio para avaliá-lo posteriormente.

Del Maestro (2004) afirma que existe um consenso entre os principais pesquisadores nacionais e internacionais de que a avaliação de treinamento deve abranger os seguintes níveis: análises de reação, aprendizagem, desempenho no cargo, mudança organizacional e valor final. Contudo, esse mesmo autor cita outros trabalhos desenvolvidos, por exemplo, por Alliger e JanaK (1989) e Goldstein (1991), segundo os quais os níveis de avaliação do modelo supracitado apresentam fraca correlação entre si e, portanto, nem sempre são significativos.

Vários outros “modelos ou sistemas de avaliação de treinamento foram propostos por estudiosos e pesquisadores tanto nacionais como estrangeiros. Dentre eles, destacam-se Baldwin e Ford (1988), Tannenbaum, Mathieu, Salas e Cannon-Bowers (1991), De Paula (1992), Alves e Tamayo (1993), Roullier e Goldstein (1993), Tracey, Tannenbaum e Kavanagh (1995), Castro (1999) e

Sallorenzo (2000)” (DEL MAESTRO, 2004, p. 75). Contudo, Del Maestro (2004) conclui que todos eles se preocupam, em maior ou menor grau, com os resultados finais gerados pelos programas instrucionais de treinamento e que as várias ênfases dos autores (quer sejam dentro do enfoque do cargo, ou das habilidades e competências), confirmam a busca incessante de resultados.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo apresenta as principais características metodológicas que foram empregadas na condução do presente trabalho. Mais especificamente, serão tecidos comentários sobre o delineamento de pesquisa selecionado, a organização estudada, a amostra de participantes, o instrumento de pesquisa e os procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1. Delineamento da pesquisa

Como dito anteriormente, este trabalho teve como objetivo estudar o grau de sistematização dos processos de TD&E do centro corporativo de educação da Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal - Caesb.

No intuito de identificar os métodos mais apropriados para condução desta pesquisa, foi revisada literatura a respeito de metodologia de pesquisa organizacional. Sendo assim, considerando as tipologias tradicionais de classificação das pesquisas científicas, este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa do tipo quantitativa, uma vez que a pesquisadora buscou produzir descrições quantitativas de uma população e fez uso de um instrumento de pesquisa pré-definido.

Quanto aos fins, a presente pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois descreve características da população estudada. De acordo com Freitas et. al. (2000), a pesquisa descritiva tem como finalidade identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão presentes em uma população, descrever a distribuição de algum fenômeno na população ou entre subgrupos desta.

Outra classificação que pode ser atribuída a este trabalho para definir a pesquisa de campo realizada é a técnica de *survey*, pois se trata de uma pesquisa que investigou uma amostra representativa de diferentes setores da organização estudada.

Em função do propósito da presente pesquisa, sua condução foi planejada e executada de forma que fosse cumprida a coleta de dados numéricos a partir de um questionário composto por 28 questões mensuradas por meio de escalas numéricas do tipo Likert.

3.2. Caracterização da organização

A Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal - CAESB é uma empresa pública de direito privado, regida pela Lei das Sociedades Anônimas, cujo negócio é a gestão em saneamento ambiental. Suas atividades são norteadas pela seguinte missão: desenvolver e implementar soluções e gestão em saneamento ambiental, com qualidade e responsabilidade social, contribuindo para a saúde pública, a preservação do meio ambiente e o desenvolvimento sócio-econômico, na sua área de atuação. Nesse sentido, a Caesb desenvolve atividades em diferentes campos de saneamento, com vistas à exploração econômica. Isso envolve o planejamento, a execução, a ampliação, a operação e a manutenção dos sistemas de abastecimento de água; de coleta, tratamento e disposição final de esgotos sanitários, e de captação de águas pluviais.

A estrutura organizacional e funcional da empresa são definidas no organograma da empresa (Anexo A), compreendendo uma presidência, três diretorias e quinze superintendências, cada qual com seu corpo gerencial.

A escolha dessa organização para estudo e aplicação da presente pesquisa se deu pelo fato de que em 2005 a empresa substituiu o seu centro tradicional de treinamento por uma escola corporativa – ECO (anexo B), cujo objetivo é promover ações educativas vinculadas a cada segmento de negócio e às metas da empresa. Esse centro corporativo de educação da Caesb em muito se assemelha aos moldes de uma UC discutidos no capítulo anterior, conforme pode ser observado na descrição de sua missão: propiciar educação contínua e permanente para a formação e o desenvolvimento pessoal e profissional de empregados e colaboradores da empresa, promover ações para a consolidação da gestão da qualidade, possibilitar ações de identificação e transformação da cultura organizacional, utilizar novas tecnologias de ensino, estimular o autodesenvolvimento, produzir cursos para clientela externa e promover educação comunitária.

Na seção seguinte, está descrita a população e a respectiva amostra pesquisada.

3.3. População e amostra

O corpo funcional da organização estudada é composto por 2.419 colaboradores, cujo perfil sócio-demográfico é apresentado na Tabela 3.1 a seguir.

PERFIL	Nº	%
Empregados (as) acima de 45 anos	1057	43%
Homens	1887	78 %
Muheres	532	22%
Negros(as)	152	6%
Pessoas com deficiência ou necessidades especiais	35	1%
Cargos de chefia ocupados por mulheres	-	23%
Cargos de chefia ocupados por negros(as)	-	6%

Tabela 3.1: Perfil sócio-demográfico da população estudada
Fonte: Caesb

A população da pesquisa compreendeu o quadro funcional de carreira e os profissionais terceirizados que atuam no mesmo ambiente dos funcionários de carreira do Centro de Gestão Águas Emendadas (sede da Caesb), localizado em Águas Claras, Brasília-DF. O quantitativo de funcionários que atuam nesse ambiente não foi disponibilizado pela organização.

Os questionários foram entregues pessoalmente pela pesquisadora aos colaboradores de vários setores, presentes na sede da Caesb no dia 14.05.2009, quando da aplicação do instrumento. A coleta foi realizada uma semana após, quando foram recolhidos 115 questionários válidos. Sendo assim, a presente pesquisa contemplou uma amostra não probabilística por conveniência de 115 respondentes.

Na primeira parte do instrumento de pesquisa, foi solicitado aos respondentes informar os seguintes dados demográficos e funcionais: idade, sexo, funcionário do quadro (sim ou não), tempo na empresa (em anos), ocupação de cargo de chefia (sim ou não), escolaridade e quantidade de cursos realizados nos anos de 2007 e 2008. As características dos participantes da pesquisa em função dessas variáveis estão apresentadas nas Tabelas 3.2 e 3.3.

Variável		Idade	Tempo de Empresa	Qtd. de Cursos Realizados
N	Valido	113	112	108
	Missing	2	3	7
Média		38,80	12,70	3,71
Mediana		39	11,5	2
Moda		28	2	1
Desvio Padrão		10,56	10,14	4,44
Mínimo		20	1	1
Máximo		65	44	22

Tabela 3.2: Caracterização da amostra
 Fonte: Dados da pesquisa

A variável *idade* apresentou uma média igual a 38.8, contudo observa-se uma grande variação entre as idades dos respondentes dado o alto valor calculado para o desvio-padrão equivalente a 10.56. O valor mínimo obtido para esta variável foi de 20 anos e o máximo de 65. Interpretação equivalente pode ser feita para a variável *tempo de empresa*, cuja média foi igual a 12.70 e desvio-padrão equivalente a 10.14. Nesta variável observa-se valor mínimo de 1 ano e máximo de 44 anos. As elevadas variações para ambas variáveis podem ser explicadas pelas recentes contratações de funcionários realizadas no início do ano de 2008.

No que tange a variável *quantidade de cursos realizados* observa-se uma média de 3.71, o que pode ser considerada uma média baixa, uma vez que esta variável abrangeu um período de dois anos, conforme anteriormente descrito. Mais uma vez, observa-se uma elevada variação entre a quantidade de cursos realizados pelos respondentes, com um desvio padrão equivalente a 4.44. Cabe salientar que, para a mensuração desta variável, consideraram-se todas as modalidades de cursos oferecidos pela Escola Corporativa da Caesb (presenciais, via intranet/internet etc.).

Variável			Frequência	%	% Válido	% Acumulado
Sexo	Válido	M	75	65,22	65,22	65,22
		F	40,00	34,78	34,78	100
	Total		115	100	100	
Funcionário do Quadro	Válido	S	97	84,35	85,09	85,09
		N	17	14,78	14,91	100
		Total	114	99,13	100	
	Missing System	1	0,87			
Total		115	100			
Ocupação de Cargo de Chefia	Válido	S	41	35,65	36,61	36,61
		N	71	61,74	63,39	100
		Total	112	97,39	100	
	Missing System	3	2,61			
Total		115	100			
Escolaridade	Válido	médio	18	15,65	15,65	15,65
		técnico	8	6,96	6,96	22,61
		superior	56	48,70	48,70	71,30
		pós-graduação	33	28,70	28,70	100
		Total	115	100	100	

Tabela 3.3: Caracterização da amostra
 Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados do perfil sócio-demográfico e funcional dos funcionários integrados na amostra para as variáveis *sexo*, *funcionários do quadro*, *ocupação de cargo de chefia* e *escolaridade* foram: 65.22% dos respondentes são do sexo masculino, contra 34.78% do sexo feminino, 85.09% da amostra representam funcionários do quadro e 14.91% corresponde a funcionários terceirizados ou contratados por cargo de comissão. Do total de respondentes, 36.61% ocupam cargo de chefia e a grande maioria (48.70%) possui formação de nível superior.

3.4. Caracterização do instrumento de pesquisa

Para a construção do instrumento de pesquisa foi utilizado um questionário, desenvolvido e validado por Siqueira Junior (2007), composto por 60 questões fechadas associadas a uma escala do tipo Likert de cinco pontos, que vai de 0 (zero) a 4, em que 0 (zero) = nenhuma importância e, de 1 a 4, refere-se ao grau ascendente de importância, sendo 1= pouca importância e 4 = muita importância.

Estas questões, no questionário original, estão divididas em quatro seções: a primeira delas composta por 18 itens, visa mensurar aspectos relacionados a Políticas e Práticas de TD&E; a segunda parte é composta por um total de 10 questões e tem a finalidade de medir aspectos relacionados ao Levantamento das

Necessidades de TD&E, a terceira com 18 assertivas tem o objetivo de medir aspectos relacionados ao Planejamento, Implementação e Avaliação de TD&E; e a quarta seção possui 14 itens e visa mensurar aspectos relacionados ao Contexto Organizacional.

Para a consecução deste trabalho foram utilizadas somente a segunda e a terceira seção do referido instrumento, que melhor se ajustaram aos objetivos gerais e específicos propostos. Dessa forma, o instrumento utilizado na presente pesquisa foi estruturado com 28 itens, divididos em duas seções: a primeira com 10 questões, teve como finalidade medir a dimensão *Levantamento das Necessidades de TD&E*, e a segunda seção com 18 questões, visou medir as dimensões *Planejamento, Implementação e Avaliação de TD&E*. Cabe salientar que a redação dos itens foi adaptada ao objetivo geral proposto neste trabalho - medir o grau em que a organização pratica as ações relacionadas à sistematização dos processos de TD&E - sem, contudo, influenciar ou prejudicar a validação semântica realizada no instrumento de pesquisa original.

Sendo assim, as 28 questões fechadas foram associadas a uma escala do tipo Likert de cinco pontos, de 0 (zero) a 4, em que 0 (zero) = discordo totalmente e 4 = concordo totalmente. Os profissionais manifestaram suas percepções tendo como referência as ações organizacionais de TD&E dos anos de 2007 e 2008, das quais fazem parte as ofertas de eventos instrucionais (incluindo palestras e exposições) realizadas entre 01.01.2007 e 31.12.2008. O questionário consolidado utilizado na pesquisa é apresentado no Apêndice 1.

É importante mencionar que o questionário construído por Siqueira Junior (2007) foi objeto de pré-teste e de validação por grupo de especialistas e juízes, escolhidos entre o corpo docente do PPGA e do Instituto de Psicologia, ambos da Universidade de Brasília. Os procedimentos de pré-teste e validação por juízes seguem recomendação de Pasquali (1999), que define que a análise semântica verifica a compreensão dos itens, enquanto que a validação por juízes visa verificar a pertinência dos itens ao constructo que representam. Essa validação implica maior confiabilidade ao instrumento de pesquisa utilizado.

3.5. Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os procedimentos de coleta de dados foram viabilizados pelas áreas da organização envolvidas com o tema desta pesquisa e autorizados pela Diretoria de Gestão de Pessoas.

A aplicação do questionário de pesquisa foi conduzida da seguinte forma: num primeiro momento a pesquisadora verificou a possibilidade de encaminhar o questionário a todos os funcionários da organização por meio de correio eletrônico. Contudo, esse procedimento mostrou-se inviável dado o tempo necessário para autorização formal exigida pela empresa. Sendo assim, a pesquisadora entregou pessoalmente os questionários aos colaboradores da empresa que estavam presentes na sede da Caesb no dia 14.05.2009, quando da aplicação do instrumento. Ao todo, foram distribuídos 252 instrumentos para funcionários de diversas áreas. A coleta dos mesmos foi realizada uma semana após, quando foram recolhidos 121 questionários, sendo que, deste total, seis foram eliminados por não se adequarem ao perfil exigido para a pesquisa, restando 115 questionários válidos.

Quanto aos procedimentos de análise de dados, após tabuladas as respostas no programa específico *SPSS (Statistical Package for Social Science)*, foram calculadas medidas descritivas (e.g., média, desvio-padrão, moda, mediana e frequência) com intuito de caracterizar a percepção dos respondentes quanto ao grau em que a organização pratica as ações relacionadas à sistematização dos processos de TD&E – principal objetivo dessa pesquisa.

4. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS E RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo destina-se ao relato da análise dos dados e dos resultados desta pesquisa e está dividido em quatro seções, estruturadas segundo as dimensões integrantes do questionário utilizado neste estudo: i. avaliação das necessidades de treinamento (questões de 1.1 a 1.10), ii. planejamento e execução da atividade de treinamento (questões de 2.1 a 2.4, 2.7 a 2.13 e 2.15 a 2.18); e iii. avaliação de efeitos de ações de treinamento (questões 2.5, 2.6 e 2.14). A análise conjunta dessas três dimensões responderá a questão de pesquisa deste trabalho: qual o grau de sistematização das ações de TD&E desenvolvidas pela Caesb, segundo a percepção de seus colaboradores?

Em relação ao processamento das respostas a essas questões, como mencionado no capítulo de métodos, para a realização das análises estatísticas, foi utilizado o software *SPSS (Statistical Package for Social Sciences)*, a partir do qual foram calculadas medidas descritivas, tais como a média para a identificação da tendência central e o desvio-padrão, para identificar a dispersão dos respondentes com relação ao ponto central. Ainda, para refinar a compreensão dos resultados realizou-se o cálculo da frequência das respostas de cada um dos itens do questionário.

Cabe salientar que a escala desenvolvida para avaliação das variáveis de pesquisa é do tipo Likert de cinco pontos, que vai de 0 (discordo totalmente) a 4 (concordo totalmente). Sendo assim, a análise dos resultados aferidos considerou a seguinte divisão proposta com base na escala de referência: resultados no intervalo de 0 (zero) e 1.99 indicam ações pouco consolidadas, resultados entre 2 e 2.99 indicam razoável consolidação das ações de treinamento e resultados entre 3 e 4 significam que as ações estão muito consolidadas na organização estudada.

4.1. Avaliação das Necessidades de Treinamento

A análise dos componentes relacionados ao subsistema *avaliação das necessidades de treinamento* teve como propósito alcançar o primeiro objetivo específico deste estudo: identificar, segundo a percepção dos respondentes, o grau

em que são praticadas as ações de avaliação das necessidades de treinamento em exercício na Caesb.

Conforme pode ser observado na Tabela 4.1, a média geral das respostas aos itens que compõem a primeira dimensão é equivalente a 2.18, o que significa que, segundo a percepção dos profissionais, as ações relacionadas ao subsistema avaliação de necessidades de treinamento estão razoavelmente consolidadas na organização estudada. O desvio-padrão médio associado ao conjunto total dos itens dessa dimensão, igual a 0.4, demonstra baixa dispersão na avaliação das variáveis que compõem esta primeira dimensão, fato que reforça ainda mais a afirmativa de que a empresa conta com um subsistema de treinamento razoavelmente estruturado.

Item do Questionário	N		Média	DP	% Respostas					Total
	Válido	Nulo			0	1	2	3	4	
1.1.A identificação de lacunas de conhecimento basea-se no mapeamento de competências necessárias para as equipes e seus integrantes.	115	0	2,37	0,98	4,3	14	30	43	8,7	100
1.2.A identificação para treinamento considera as lacunas de conhecimento das pessoas em relação a suas funções.	115	0	2,50	0,89	0,9	12	36	39	12	100
1.3.A indicação para treinamento considera o curso superior feito pelo funcionário.	115	0	1,60	1,21	22	29	24	18	7	100
1.4.A indicação para treinamento considera o domínio prévio que o funcionário tem sobre o conteúdo do curso.	113	2	2,07	1,19	11	23	27	28	12	100
1.5.A indicação para treinameno considera o tempo decorrido entre o término do último nível de escolarização do funcionário e o início do curso.	115	0	1,54	1,16	22	29	30	14	6,1	100
1.6.A oferta de treinamentos em novas ferramentas tecnológicas está sincronizada com as novidades do mercado.	113	2	2,44	1,18	8	14	22	37	19	100
1.7.O funcionário é estimulado a participar da escolha de treinamento de que necessita.	111	4	2,27	1,20	9	17	29	28	17	100
1.8.O levantamento das necessidades de treinamento conta com a participação efetiva do chefe imediato.	112	3	2,80	1,08	2,7	13	16	39	29	100
1.9.O levantamento das necessidades de treinamento leva em conta as aspirações pessoais do funcionário.	115	0	1,96	1,19	12	27	23	28	9,6	100
1.10.Os critérios de priorização de necessidades de treinamento são estabelecidos de forma transparente.	115	0	2,23	1,08	2,6	27	30	25	15	100
Total	1139	11	2,18	0,38	9	22	29	28	12	100

Tabela 4.1: Dimensão – Avaliação das Necessidades de Treinamento

Fonte: Dados da pesquisa

Os itens que apresentaram melhores resultados em relação ao conjunto de questões dessa dimensão foram: *1.2-A identificação para treinamento considera as lacunas de conhecimento das pessoas em relação a suas funções*, com uma média

igual a 2.50 e desvio-padrão de 0.89; e *1.8-O levantamento das necessidades de treinamento conta com a participação efetiva do chefe imediato*, com uma média de 2.80 e desvio-padrão igual a 1.08. Essas duas variáveis são muito importantes para o processo de TD&E, pois a identificação de lacunas entre conhecimento pessoal e conhecimento necessário para a função garantirá que o treinamento traga efetivamente resultados positivos no trabalho cotidiano dos colaboradores e, nesse sentido, a participação do chefe imediato é fundamental para a identificação dessas lacunas.

Cabe ressaltar que no processo de levantamento de necessidades de treinamento realizado pela Caesb, os chefes imediatos são diretamente responsáveis pela elaboração de uma matriz de capacitação, na qual são indicados cursos necessários por área de atividade e por profissional de carreira. Essa matriz é elaborada no início de cada ano e orienta a realização de eventos instrucionais durante o restante do exercício. Como a amostra da pesquisa é composta por 36.61% de respondentes que ocupam cargo de chefia, pode ter havido uma tendência a melhor avaliação do item 1.8. Contudo, é fundamental observar que a participação de todos os funcionários (chefes e subordinados) é indispensável nesse processo, para que, de fato, o levantamento de necessidades reflita as tarefas e o trabalho desenvolvidos.

Em contrapartida, os itens *1.3-A indicação para treinamento considera o curso superior feito pelo funcionário* e *1.5-A indicação para treinamento considera o tempo decorrido entre o término do último nível de escolarização do funcionário e o início do curso* foram os piores avaliados pelos respondentes, com médias iguais a 1.60 e 1.54, respectivamente. Embora esses itens tenham apresentado um alto desvio-padrão, de 1.21 e 1.16, respectivamente, verifica-se que ambos apresentam maior frequência de respostas na escala entre 1 e 2, o que confirma tendência para a média apresentada. Uma baixa avaliação para essas duas variáveis implica em menores resultados de treinamento por dois fatores: primeiro porque a empresa deixa de aproveitar o conhecimento dos funcionários que está disponível sem qualquer custo adicional para a empresa, e segundo porque desconsidera as dificuldades de aprendizagem das pessoas que estão há muito tempo sem estudar.

Um último item dessa dimensão que merece análise é o *1.9-O levantamento das necessidades de treinamento leva em conta as aspirações pessoais do funcionário*, que apresentou média igual a 1.96 e desvio-padrão de 1.19. Nesse item,

a frequência das respostas na escala são maiores tanto em 1, com 27 respostas, quanto em 3, com 28 respostas, o que significa que a percepção dos funcionários quanto a essa variável está bastante dispersa. Cabe mencionar que esta variável é muito importante, pois as aspirações pessoais do funcionário representam um fator motivacional que contribuirá para melhores resultados no treinamento. Conforme descrito no capítulo anterior, a investigação das características pessoais do colaborador é fundamental para a eficácia do treinamento.

De maneira geral, as variáveis associadas a avaliação de TD&E nos níveis organizacional e de tarefas receberam melhores avaliações do que aquelas relacionadas ao nível pessoal, com médias entre 2.23 e 2.50. As variáveis relacionadas ao nível pessoal apresentaram médias inferiores a 1.96, o que significa que a empresa executa ações de avaliação de necessidades de treinamento de forma incompleta, o que certamente impactará de forma negativa os resultados esperados pela organização.

4.2. Planejamento e Execução das Atividades de Treinamento

A análise dos componentes do questionário relacionados ao subsistema de *planejamento e execução das atividades de treinamento* teve como propósito alcançar o segundo objetivo específico deste estudo, ou seja, verificar em que grau são realizadas, na Caesb, as ações de planejamento e execução das atividades de treinamento.

A Tabela 4.2 demonstra a avaliação dos respondentes para cada variável desta dimensão. A média geral equivalente a 2.65 indica, segundo a percepção dos respondentes, que as ações voltadas para o planejamento e a execução das atividades de treinamento se encontram razoavelmente consolidadas na organização e o desvio-padrão equivalente a 0.34 representa pouca dispersão entre as médias aritméticas de cada item. Essa dimensão apresentou uma melhor avaliação em relação às outras duas, o que significa que as ações de planejamento e execução têm obtido melhores resultados e estão mais próximas de uma efetiva consolidação.

Item do Questionário	N		Média	DP	% Respostas					Total
	Válido	Nulo			0	1	2	3	4	
2.1.A carga horária se adequa às características de conteúdo do treinamento.	113	2	2,67	0,87	0,9	7,1	33	42	17	100
2.2.A escolha do fornecedor (instituições de ensino superior, organizações especializadas em ensino corporativo, cursos internos) se adequa às características de conteúdo do treinamento.	115	0	2,89	0,80	0	3,5	28	45	23	100
2.3.O método de ensino utilizado (auto-instrucionais com apostilas, auto-instrucionais via intranet/internet, presenciais, a distância) se adequa às características de conteúdo do treinamento.	115	0	2,89	0,85	1,7	3,5	21	52	22	100
2.4.Os procedimentos em sala de aula, como aula expositiva, dinâmica de grupo, exercícios práticos e recursos multimídia (CD-ROM, projetores, slides, vídeos etc) se adequam às características de conteúdo do treinamento.	115	0	2,88	0,84	0,9	3,5	26	46	23	100
2.7.Os objetivos dos treinamentos são definidos de forma clara.	114	1	2,54	0,91	2,6	9,6	31	46	11	100
2.8.A carga horária diária do treinamento é distribuída de modo a não sobrecarregar o treinando.	113	2	2,95	0,91	1,8	6,2	15	50	27	100
2.9.As ofertas de treinamento são distribuídas de forma equilibrada ao longo do ano.	111	4	2,20	1,15	9	17	32	28	14	100
2.10.As turmas são formadas com treinandos que apresentam nível equivalente de conhecimentos e habilidades exigidos para participar do evento (pré-requisitos).	113	2	2,19	1,07	5,3	23	30	31	11	100
2.11.O material didático disponibilizado em aula é de qualidade.	114	1	2,83	0,84	0	7	24	48	21	100
2.12.O processo de divulgação prévia do conteúdo programático dos treinamentos é de qualidade.	115	0	2,56	1,01	3,5	10	30	38	17	100
2.13.A situação de treinamento é similar a realidade do trabalho.	115	0	2,22	0,93	3,5	17	40	32	7	100
2.15.A participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem é incentivada.	114	1	2,45	1,07	2,6	18	28	33	18	100
2.16.O participante permanece com o material didático (apostilas, apresentações em slide etc.) após a conclusão do treinamento.	113	2	3,27	0,88	0,9	2,7	15	32	50	100
2.17.Os treinamentos ocorrem em horários compatíveis com a realização do trabalho cotidiano.	115	0	3,04	1,09	3,5	6,1	17	29	44	100
2.18.Os treinamentos são ministrados por colegas.	113	2	2,18	1,12	9,7	14	36	28	12	100
Total	1708	17	2,65	0,3	3	10	27	39	21	100

Tabela 4.2: Dimensão – Planejamento e Execução das Atividades de Treinamento

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme já discutido neste trabalho, esta dimensão envolve ações relacionadas às variáveis: material didático, compatibilidade de horário, carga horária, fornecedor (instituições especializadas em ensino corporativo, cursos internos etc.), método de ensino (auto-instrucionais com apostilas ou via intranet/internet) e procedimentos utilizados em sala de aula. De modo geral, os itens relacionados às ações de planejamento que mediram tais variáveis (2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.8, 2.11, 2.16 e 2.17) apresentaram médias entre 2.67 e 3.27, o que significa que a organização tem oferecido eventos instrucionais de qualidade, reflexo

de um bom planejamento e da utilização adequada de recursos na execução dos eventos instrucionais.

Outra variável que merece destaque no subsistema de planejamento e execução de treinamento é representada pelo item *2.13-A situação de treinamento é similar a realidade do trabalho*, cuja média foi equivalente a 2.22 e desvio-padrão a 0.93. Essa avaliação indica que existe uma lacuna entre o treinamento realizado e a realidade do trabalho, o que, em termos de resultados organizacionais, implica em impactos negativos, uma vez que o treinamento, para estar alinhado estrategicamente aos resultados organizacionais, deve contribuir para a melhoria de processos e tarefas realizados cotidianamente, sem os quais o treinamento perde efeito. Este resultado é corroborado pela avaliação da primeira dimensão que apresentou média inferior a 2.50 para as variáveis relacionadas aos níveis organizacional e de tarefas. Isso significa que problemas no levantamento das necessidades de treinamento refletirão posteriormente no processo de planejamento e execução do treinamento, pois, se a organização não sabe quais eventos instrucionais devem ser realizados para ajudar os colaboradores no desempenho de suas atividades cotidianas, conseqüentemente, a execução do treinamento se distanciará da realidade do trabalho.

Ainda, quanto à variável objetivos de treinamento, representada pelo item 2.7, pode-se inferir, pela média igual a 2.54 e desvio-padrão de 0.91, que de maneira geral os colaboradores são instruídos de forma razoavelmente adequada em relação aos fins propostos pelos eventos instrucionais. Essa avaliação também impacta negativamente nos resultados esperados pela organização, pois sem uma definição clara dos objetivos dos treinamentos, os colaboradores terão dificuldade em monitorar seus próprios processos de aprendizagem e, ainda, de aplicar o conhecimento adquirido nas situações reais de trabalho. Por isso, a comunicação dos objetivos de treinamento para os alunos antes mesmo do início da situação de aprendizagem é fundamental para que os alunos, cientes desses objetivos, e com a devida utilização desses pelos instrutores durante todo o processo instrucional, possam usá-los para melhor orientarem suas aprendizagens. Cursos nos quais os objetivos foram mal formulados ou sequer foram apresentados reforçam a idéia tradicional de que cabe ao professor o controle total da situação de aprendizagem. Ainda, é importante destacar que, sem uma definição clara dos objetivos de

treinamento, dificilmente poderá se realizar uma boa avaliação dos resultados posteriormente obtidos.

Com relação as menores médias apresentadas nessa dimensão, destacam-se os itens *2.10-As turmas são formadas com treinandos que apresentam nível equivalente de conhecimentos e habilidades exigidos para participar do evento (pré-requisitos)*, com média igual a 2.19 e desvio-padrão igual a 1.07, e *2.18-Os treinamentos são ministrados por colegas*, com média igual a 2.18, desvio-padrão equivalente a 1.12. A baixa avaliação para o primeiro item indica um *gap* no planejamento das turmas, pois estas devem ser formadas por pessoas de níveis semelhantes de conhecimento para que o instrutor possa direcionar melhor as aulas ministradas, maximizando o aprendizado da turma. Por outro lado, turmas formadas por alunos de diferentes graus de conhecimento implicam na ineficiência da orientação de ensino, pois o instrutor terá que tratar de forma diferenciada os treinandos, diminuindo o foco do ensino desejado. No que tange o segundo item, a baixa avaliação para o incentivo a participação dos próprios funcionários como instrutores, indica que a empresa deixa de aproveitar um recurso interno importantíssimo para a aprendizagem que é o conhecimento dos próprios colaboradores. Estes podem ministrar aulas muito próximas a realidade de trabalho, justamente por vivenciarem o contexto organizacional e, ainda, transmitir experiências profissionais que são de grande valia para o processo de aprendizagem organizacional.

4.3. Avaliação de Efeitos das Ações de Treinamento

A análise dos componentes relacionados ao subsistema avaliação de efeitos de ações de treinamento teve como propósito o alcance do terceiro objetivo específico deste estudo: identificar, segundo a percepção dos respondentes, o grau em que são praticadas as ações de avaliação de feitos das ações de treinamento realizadas na Caesb. A média geral calculada para as três variáveis é equivalente a 2.06, com desvio-padrão equivalente a 0.2, o que denota, segundo a percepção dos respondentes, que as ações voltadas para a avaliação dos resultados de treinamentos também se encontram razoavelmente consolidadas na organização. Essa dimensão apresentou a menor média em relação às outras duas dimensões.

A Tabela 4.3 apresenta os resultados da pesquisa correspondentes aos itens que compõem essa terceira dimensão.

Item do Questionário	N		Média	DP	% Respostas					Total
	Válido	Nulo			0	1	2	3	4	
2.5.A contribuição do treinamento para a melhoria do desempenho do funcionário no trabalho é avaliada.	115	0	2,04	1,22	13	21	26	29	11	100
2.6.A contribuição do treinamento para o desenvolvimento da carreira profissional do funcionário é avaliada.	115	0	1,87	1,20	16	23	30	22	9,6	100
2.14.A aprendizagem ao final do treinamento é verificada.	111	4	2,25	1,02	4,5	19	33	33	9,9	100
Total	341	4	2,06	0,2	11	21	30	28	10	100

Tabela 4.3: Dimensão – Avaliação dos Resultados de Treinamento

Fonte: Dados da pesquisa

O item *2.5-A contribuição do treinamento para a melhoria do desempenho do funcionário no trabalho é avaliada* recebeu média equivalente a 2.04 e desvio-padrão igual a 1.22, uma avaliação baixa, dada a importância para o processo de TD&E de se avaliar o impacto do treinamento nas tarefas cotidianas realizadas. Outro item importante nesse processo *2.14-A aprendizagem ao final do treinamento é verificado* foi avaliado com uma média equivalente a 2.25, desvio-padrão 1.02, o que representa que de maneira geral a empresa não tem avaliado as ações de TD&E e, conseqüentemente, não tem parâmetros para verificar se estas estão impactando positivamente ou negativamente nos resultados organizacionais.

O terceiro item *2.6-contribuição do treinamento para o desenvolvimento da carreira profissional do funcionário é avaliada*, também recebeu uma baixa avaliação, com média igual a 1,87 e desvio-padrão 1.20. A maior frequência de respostas no número 2 indica que a média aritmética tende para 2,0, o que também representa uma baixa avaliação. A falta desta avaliação gera um desestímulo nos colaboradores, vez que estes não terão parâmetros para avaliar o grau de desenvolvimento que os eventos instrucionais lhes estão proporcionando. Cabe salientar que a organização em estudo encontra-se em processo de implementação de um novo plano de cargos e carreira baseado na gestão por competência, o que pode ter influenciado os respondentes a tenderem para uma avaliação mais negativa neste item.

4.4. Principais Resultados da Pesquisa

As médias aritméticas gerais calculadas para as três dimensões avaliação das necessidades de treinamento, planejamento e execução das atividades de treinamento e avaliação dos resultados estão representadas na Tabela 4.4.

Dimensão	N		Média	DP	% Respostas					Total
	Válido	Nulo			0	1	2	3	4	
1. Avaliação das Necessidades de Treinamento	1139	11	2,18	0,4	9	22	29	28	12	100
2. Planejamento e Execução das Atividades de Treinamento	1708	17	2,65	0,3	3	10	27	39	21	100
3. Avaliação de Resultados	341	4	2,06	0,2	11	21	30	28	10	100

Tabela 4.4: Principais Resultados da Pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme anteriormente apresentado, as ações do processo de TD&E relacionadas às três dimensões apresentaram médias gerais no intervalo de 2,00 a 2,99 e desvios-padrões inferiores a 1,0. Nesse sentido, respondendo a questão de pesquisa, demonstra-se que o grau de sistematização das ações de TD&E desenvolvidas pela Caesb, encontra-se em um estágio de razoável consolidação, sendo que as ações de planejamento e execução encontram-se em um nível mais elevado do que as ações de avaliação de necessidades e avaliação de resultados. Contudo, é possível inferir que a organização está caminhando em direção a sistematização e consolidação efetiva dos processos de TD&E, uma vez que as freqüências gerais das respostas se dividem na escala entre os números 2 e 3.

É importante lembrar que a transformação do centro tradicional de treinamento da Caesb para os moldes de um centro corporativo de educação ocorreu no ano de 2005 e que, portanto, é ainda muito recente dentro da organização. O nível de sistematização dos processos de TD&E identificado na organização pode representar um estágio inicial de implementação das práticas de TD&E e, portanto, somente pesquisas posteriores poderão identificar o nível de evolução ou maturidade dessa sistematização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou demonstrar que a sistematização dos processos de TD&E configura-se como uma ferramenta de fundamental importância para o sucesso das organizações, ante um ambiente altamente competitivo, uma vez que proporciona um posicionamento político, técnico e, principalmente, estratégico às ações de treinamento, garantindo que os recursos dispensados em tais atividades realmente contribuam para melhores resultados organizacionais.

Conforme anteriormente demonstrado, há um consenso entre muitos autores de que as ações de treinamento devem ser sistematicamente realizadas segundo três subsistemas interdependentes: avaliação de necessidades de treinamento, planejamento e execução das atividades de treinamento e avaliação dos efeitos das atividades de treinamento. Nessa guisa de estudo, este trabalho investigou, por meio de um questionário simples e de fácil aplicação, em que grau tais subsistemas podem estar consolidados dentro da Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal - Caesb, em função das ações desenvolvidas ou não pelo seu centro corporativo de TD&E.

Os resultados da pesquisa demonstraram que as ações relacionadas aos três subsistemas de treinamento encontram-se razoavelmente sistematizadas na organização estudada, vez que as médias gerais apresentadas equivalentes a 2.18 para a dimensão avaliação das necessidades de treinamento, 2.65 para execução e planejamento do treinamento e 2.06 para a dimensão avaliação de resultado indicaram a existência de lacunas, ou seja, as ações de treinamento não atendem em sua totalidade aos pressupostos teóricos que definem o modelo de sistematização de processos de TD&E apresentado neste estudo. Isso denota a necessidade de a empresa investir mais esforços em ações que realmente reflitam melhores resultados organizacionais, principalmente na primeira dimensão que, em suma, é a base para o desenvolvimento de todo o processo de treinamento. Especificamente dentro dessa dimensão, a organização deve investir mais na análise de necessidades em nível pessoal, que apresentou menor média em relação aos níveis organizacional e de tarefas.

Contudo, para a análise desses resultados, é preciso considerar que a organização ainda passa por uma fase de transição, já que as ações do centro corporativo de educação da Caesb somente tiveram início no ano de 2005, não tendo havido tempo hábil para a incorporação de toda filosofia que envolve o conceito de educação corporativa, fato este corroborado pela recente

implementação na empresa de um plano de cargos e carreiras baseado na gestão por competência.

Apesar dos objetivos propostos terem sido plenamente alcançados, é necessário considerar as limitações que se apresentaram no decorrer do processo dessa pesquisa. A primeira limitação apontada é de caráter conceitual e diz respeito a área de conhecimento que trata dos processos de treinamento, principalmente no que tange os níveis de planejamento e execução das atividades de treinamento e da avaliação dos efeitos do treinamento nos resultados organizacionais. Sob o ponto de vista metodológico, o tamanho e as características da amostra pesquisada também são apontados como fatores limitantes da pesquisa. O terceiro e último fator limitante está relacionado ao tempo, visto que o centro educação corporativa da Caesb foi criado recentemente, o que determina o seu nível de institucionalização.

Por todas as considerações apresentadas, este trabalho apresentou uma contribuição prática e acadêmica, no sentido de que o instrumento de pesquisa utilizado poderá ser aplicado em estudos futuros e em outros contextos organizações, sendo que, de posse dos resultados encontrados, a organização estudada poderá conhecer os fatores críticos do treinamento que precisam ser trabalhados, de forma a obter melhores resultados e, conseqüentemente, aumentar seu nível de competitividade.

6. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L.G. **Estratégia de recursos humanos e competitividade**. São Paulo: Atlas, 1999.

BASTOS, A. V. B. **O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento**. São Paulo: Makron Books, 1991.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. São Paulo: Bookman e artmed, 2006.

CASTRO, G. A. O. **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT**. Brasília: UNB, 1999 (Tese de Doutorado).

CASTRO, Solange de. **Avaliação de necessidade de treinamento: uma análise com as 100 melhores empresas para se trabalhar**. Brasília: UNB, 2003 (Tese de Mestrado).

DEL MAESTRO, Antônio F. **Modelo Relacional Entre Modernização Organizacional, Práticas Inovadoras de Treinamento e Satisfação no Trabalho**. Belo Horizonte: UFMG, 2004 (Tese de Doutorado).

ÉBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

LIKERT, Rensis. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas**. São Paulo: Pearson, 2005.

NISEMBAUM, Hugo. **Universidade Corporativa**. São Paulo: 1998.

PASQUALI, L. **Instrumentos Psicológicos: manual prático de elaboração**. Brasília: Lab PAM / IBAPP, 1999.

RODRIGUES, Denise Isabel S.O. **O Papel da Universidade Corporativa no Setor Público Brasileiro: um estudo de caso nos Correios**. Brasília: UNB, 2007 (Tese de Mestrado).

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 2004.

SIQUEIRA JUNIOR, A. B. de. **Aspectos que Influenciam a Efetividade das Políticas e Práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação na Área de Tecnologia de uma Instituição Financeira**. Brasília: UNB, 2007 (Tese de Mestrado).

APÊNDICE

Apêndice A: Instrumento de Pesquisa



Departamento de Administração



Universidade de Brasília

QUESTIONÁRIO

Apresentação

A presente pesquisa integra um estudo desenvolvido pela funcionária ALINE BATISTA DE OLIVEIRA para elaboração de Trabalho de Conclusão de Curso (monografia) em Administração na Universidade de Brasília e foi autorizada pela Diretoria de Gestão, em conformidade com as instruções internas vigentes.

O objetivo da pesquisa é identificar o grau de sistematização dos processos de treinamento, desenvolvimento e educação - TD&E do Centro de Educação Corporativa (Escola Corporativa) da Caesb.

Sua participação é fundamental para a viabilização do estudo.

Orientações

1. Leia atentamente os itens listados na página seguinte e avalie, segundo a sua percepção, o grau em que a organização pratica as ações relacionadas à sistematização dos processos de TD&E, associando a sua resposta à escala de 0 – discordo totalmente a 4 – concordo totalmente.
2. Considere as seguintes etapas para os processos de TD&E: 1) levantamento das necessidades de treinamento, 2) planejamento do treinamento, 3) execução do treinamento e 4) avaliação de resultados.
3. São 28 itens divididos em dois blocos. A estimativa de tempo para responder ao questionário é de 8 minutos.

Dados Funcionais				
Idade: <input type="text"/>	Sexo: M ()	F ()	Funcionário(a) do quadro: S ()	N ()
Tempo na empresa (anos completos): <input type="text"/>	Ocupa cargo de chefia: S () N ()			
Escolaridade: () Fundamental () Médio () Técnico () Superior () Pós-graduação				
Participou de quantos cursos oferecidos pela Caesb (presenciais, via intranet/internet, etc) nos últimos dois anos? _____				

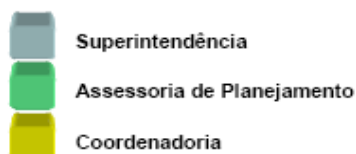
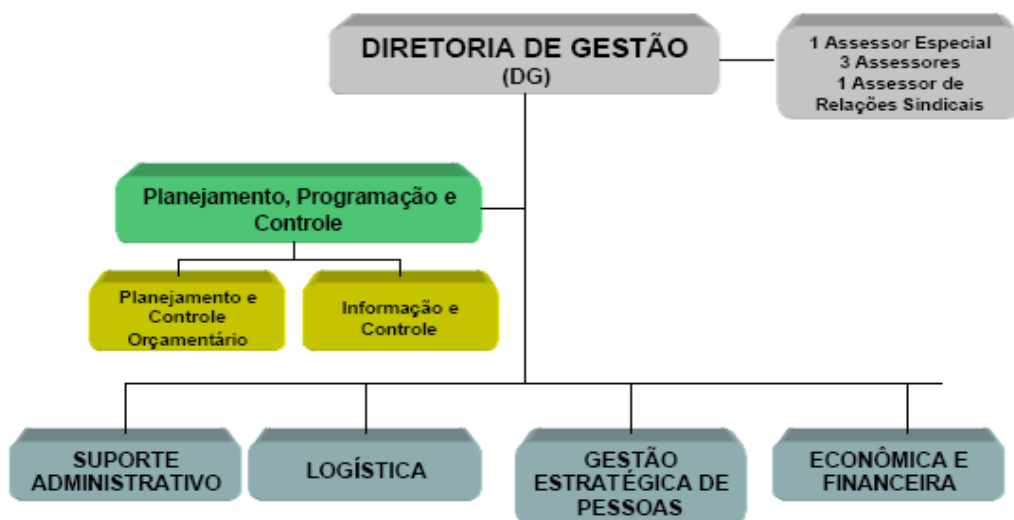
ESCALA				
Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
0	1	2	3	4

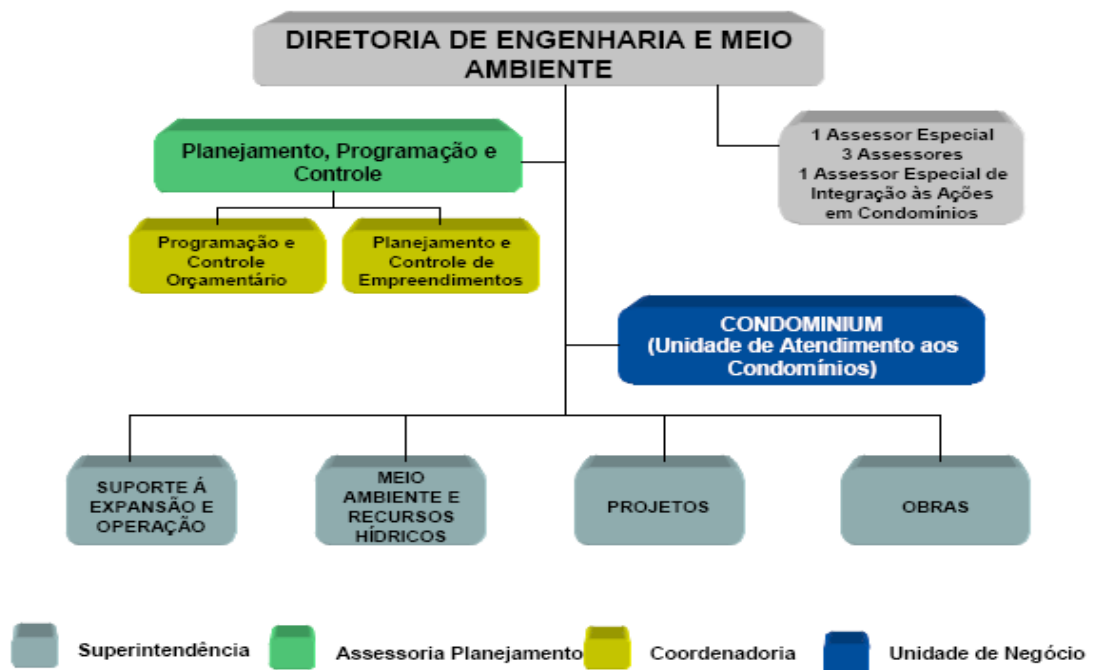
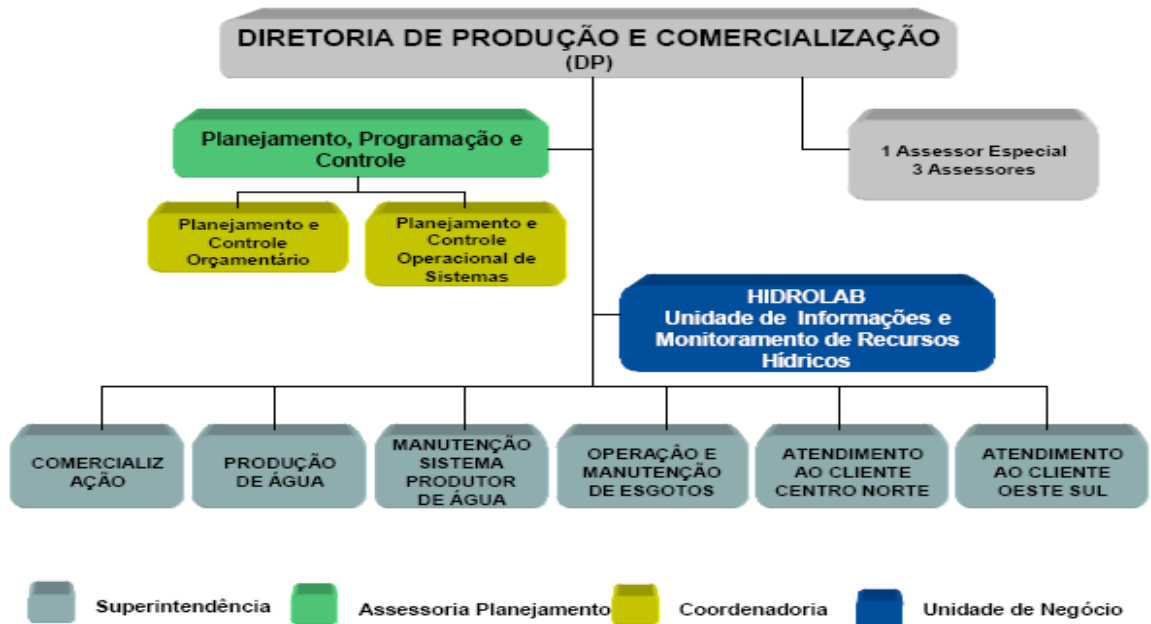
Aspectos Relacionados ao Levantamento das Necessidades de TD&E									
Indique o grau em que a organização pratica as ações relacionadas à sistematização dos processos de TD&E:					0	1	2	3	4
1.1	A identificação de lacunas de conhecimento basea-se no mapeamento de competências necessárias para as equipes e seus integrantes.								
1.2	A identificação para treinamento considera as lacunas de conhecimento das pessoas em relação a suas funções.								
1.3	A indicação para treinamento considera o curso superior feito pelo funcionário.								
1.4	A indicação para treinamento considera o domínio prévio que o funcionário tem sobre o conteúdo do curso.								
1.5	A indicação para treinamento considera o tempo decorrido entre o término do último nível de escolarização do funcionário e o início do curso.								
1.6	A oferta de treinamentos em novas ferramentas tecnológicas está sincronizada com as novidades do mercado.								
1.7	O funcionário é estimulado a participar da escolha de treinamento de que necessita.								
1.8	O levantamento das necessidades de treinamento conta com a participação efetiva do chefe imediato.								
1.9	O levantamento das necessidades de treinamento leva em conta as aspirações pessoais do funcionário.								
1.10	Os critérios de priorização de necessidades de treinamento são estabelecidos de forma transparente.								

Aspectos Relacionados ao Planejamento, Implementação e Avaliação de TD&E									
Indique o grau em que a organização pratica as ações relacionadas à sistematização dos processos de TD&E:					0	1	2	3	4
2.1	A carga horária se adequa às características de conteúdo do treinamento.								
2.2	A escolha do fornecedor (instituições de ensino superior, organizações especializadas em ensino corporativo, cursos internos) se adequa às características de conteúdo do treinamento.								
2.3	O método de ensino utilizado (auto-instrucionais com apostilas, auto-instrucionais via intranet/internet, presenciais, a distância) se adequa às características de conteúdo do treinamento.								
2.4	Os procedimentos em sala de aula, como aula expositiva, dinâmica de grupo, exercícios práticos e recursos multimídia (CD-ROM, projetores, slides, vídeos etc) se adequam às características de conteúdo do treinamento.								
2.5	A contribuição do treinamento para a melhoria do desempenho do funcionário no trabalho é avaliada.								
2.6	A contribuição do treinamento para o desenvolvimento da carreira profissional do funcionário é avaliada.								
2.7	Os objetivos dos treinamentos são definidos de forma clara.								
2.8	A carga horária diária do treinamento é distribuída de modo a não sobrecarregar o treinando.								
2.9	As ofertas de treinamento são distribuídas de forma equilibrada ao longo do ano.								
2.10	As turmas são formadas com treinandos que apresentam nível equivalente de conhecimentos e habilidades exigidos para participar do evento (pré-requisitos).								
2.11	O material didático disponibilizado em aula é de qualidade.								
2.12	O processo de divulgação prévia do conteúdo programático dos treinamentos é de qualidade.								
2.13	A situação de treinamento é similar a realidade do trabalho.								
2.14	A aprendizagem ao final do treinamento é verificada.								
2.15	A participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem é incentivada.								
2.16	O participante permanece com o material didático (apostilas, apresentações em slide etc.) após a conclusão do treinamento.								
2.17	Os treinamentos ocorrem em horários compatíveis com a realização do trabalho cotidiano.								
2.18	Os treinamentos são ministrados por colegas.								

ANEXOS

Anexo A: Estrutura Organizacional e Funcional da Caesb





Anexo B: Estrutura da Escola Corporativa da Caesb

