

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**Carla Regina da Silva Martins**

**LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO,  
DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO NA SEÇÃO DE OPERAÇÃO  
METROPOLITANA DA CEEE-GT**

**Porto Alegre**

**2012**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**Carla Regina da Silva Martins**

**LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO,  
DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO NA SEÇÃO DE OPERAÇÃO  
METROPOLITANA DA CEEE-GT**

**Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientação: Professora Dra. Cláudia Simone Antonello**

**Porto Alegre**

**2012**

**Carla Regina da Silva Martins**

**LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO,  
DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO NA SEÇÃO DE OPERAÇÃO  
METROPOLITANA DA CEEE-GT**

**Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao  
Departamento de Ciências Administrativas da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientação: Professora Dra. Cláudia Simone Antonello**

**Conceito final**  
**Aprovado em .....de.....de.....**

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr.....-Instituição

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr.....-Instituição

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr.....-Instituição

Prof. Dra. Orientadora Cláudia Simone Antonello

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a professora e orientadora Claudia Simone Antonello que proporcionou os meios para que este trabalho acontecesse.

Agradeço meu pai e minha irmã que estiveram sempre ao meu lado, me incentivando e apoiando, pela enorme compreensão durante o período de realização deste trabalho.

Agradeço a meu irmão que mesmo longe sempre esteve na torcida durante toda a faculdade.

Agradeço a Seção de Operação Metropolitana da CEEE-GT, em especial ao Claudio Reni Silveira Farias, sempre compreensivo que me oportunizou a realização desse trabalho.

Agradeço aos demais colegas de trabalho em especial aos participantes da pesquisa que me receberam nos seus locais de trabalho.

Agradeço aos meus amigos e familiares que me incentivaram e me deram força para a continuação desse trabalho.

## RESUMO

O estudo deste trabalho teve como objetivo realizar o levantamento de necessidades de treinamento, desenvolvimento e educação de um setor de uma empresa estatal responsável pela geração e transmissão de energia elétrica. O método usado foi o estudo de caso de caráter qualitativo. Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas individuais através de roteiro semi-estruturado junto a nove funcionários do setor pesquisado e documentos disponibilizados pela empresa. A partir da análise de conteúdo dos dados coletados obteve-se a percepção dos entrevistados quanto as ações de TD&E no setor pesquisado, considerando a análise do ambiente de trabalho, atividades, recursos disponibilizados e impactos dos treinamentos. Foi detectado que é através da aprendizagem informal que os Operadores melhor desenvolvem suas competências. Pode-se constatar que a principal lacuna de acordo com as competências requeridas para a função são os treinamentos técnicos, específicos para a função de Operador que englobam conhecimentos dos equipamentos da unidade de trabalho dos entrevistados. Os entrevistados propuseram melhorias e soluções no planejamento das ações de TD&E.

**LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

<b>Figura 1 - Necessidades no nível do indivíduo.....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 2 - Necessidades no nível de grupos, equipes, redes.....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 3 - Organograma Divisão de Operação e Engenharia do Sistema.....</b>	<b>41</b>
<b>Quadro 1 - Exemplos de Aplicação de perspectivas de análise do contexto.....</b>	<b>26</b>
<b>Quadro 2 - As etapas no planejamento de treinamento.....</b>	<b>30</b>
<b>Quadro 3 - Dados dos entrevistados.....</b>	<b>45</b>
<b>Quadro 4 - Conhecimentos requeridos.....</b>	<b>46</b>
<b>Quadro 5 - Categorias de Análise – Trabalho.....</b>	<b>54</b>
<b>Quadro 6 - Categorias de Análise – Sugestões de Ações de TD&amp;E.....</b>	<b>81</b>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
OBJETIVO GERAL .....	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
2.1 UM BREVE HISTÓRICO SOBRE A ORIGEM DO TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO .....	14
2.2 A INTERDEPENDÊNCIA ENTRE APRENDIZAGEM E A COMPETÊNCIA.....	17
2.3 DEFINIÇÃO DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO .....	19
2.4 O PROCESSO DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	21
2.4.1 <i>Levantamento de Necessidades de Treinamento</i> .....	21
2.4.2 <i>Planejamento Instrucional e Execução das Ações de Treinamento</i> .....	26
2.4.3 <i>Avaliação das ações de treinamento</i> .....	31
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>32</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	33
3.1.1 <i>Grupo CEEE</i> .....	33
3.2 HISTÓRIA DO GRUPO CEEE .....	34
3.3 A CEEE GERAÇÃO E TRANSMISSÃO .....	38
a) <i>Geração</i> .....	38
b) <i>Transmissão</i> .....	39
3.4 A SEÇÃO DE OPERAÇÃO METROPOLITANA .....	39
3.5 MÉTODO .....	42
3.6 OS SUJEITOS DA PESQUISA.....	43
3.7 TÉCNICAS PARA COLETA .....	50
3.8 TÉCNICA PARA ANÁLISE .....	51
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>52</b>
4.1 TRABALHO.....	53
4.1.1 <i>Atividades</i> .....	54
4.1.2 <i>Recursos</i> .....	59
4.2 AMBIENTE DE TRABALHO .....	64
4.3 RECONHECIMENTO DO TRABALHO .....	66

4.4 FORMAS DE APRENDIZAGEM .....	67
4.5 IMPACTOS DOS ATUAIS TREINAMENTOS NOS PESQUISADOS.....	70
4.6 SUGESTÕES PARA AÇÕES EM TD&E .....	79
4.6.1 Cursos/Ações.....	80
4.6.2 Modalidade.....	83
4.6.3 Conteúdos.....	84
4.7 PROPOSTAS PARA AÇÕES EM TD&E .....	85
4.7.1 Reuniões.....	86
4.7.2 Confrontar dados.....	86
4.7.3 Cursos Presenciais .....	87
4.7.4 Interação com colegas .....	87
4.7.5 Leitura .....	88
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>89</b>
<b>6. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>95</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O Grupo CEEE é dividido em duas empresas: a CEEE – D que é responsável pela distribuição da energia elétrica aos consumidores finais e a CEEE –GT que é responsável pela geração e transmissão da energia elétrica. O grupo CEEE tem suas atividades voltadas essencialmente para as áreas operacionais, tem a sua mão de obra e atenções voltadas para as áreas técnicas já que tem como fonte de renda a comercialização de energia elétrica. A área meio, que compreende os setores administrativos da empresa sofre as consequências dessa atividade. A área fim, portanto são aquelas áreas que envolvem esses setores operacionais e técnicos já que é uma empresa que tem como produto exclusivo a energia elétrica.

A empresa CEEE-GT é mantida pela geração e transmissão da energia elétrica no Estado do Rio Grande do Sul. Dentre muitos problemas encontrados nesta empresa, a falta de um planejamento em longo prazo de necessidades de treinamentos é somente um deles O que causa estranheza, pois desde 2001 o autor Boog já comentava que a expansão em investimento de formação e capacitação dos colaboradores na empresa é uma tendência não só do Brasil, mas também mundial, pois é uma grande oportunidade desses colaboradores contribuírem para o atendimento das estratégias da empresa. Ao mesmo tempo em que há o desenvolvimento do capital humano: o conhecimento, a empresa alia a isso a perpetuação da cultura e valores empresariais.

As ações de treinamento, desenvolvimento e educação nas organizações são muito importantes, pois segundo Borges-Andrade, Abbad, Mourão & Cols. (2006) todas estas estratégias organizacionais voltadas à gestão de pessoas têm o objetivo de influenciar o comportamento humano no trabalho. Portanto, as ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) têm o objetivo de mudar o comportamento humano através de aquisição de competências a fim de atender os objetivos organizacionais.

A ausência de planejamento de necessidades de TD&E pode ser verificada em toda a empresa da CEEE-GT. Uma pesquisa de clima organizacional realizada em 2011 com 52% de funcionários das duas empresas, CEEE-GT e CEEE-D, demonstra essa evidência. Dentre muitos itens questionados aos empregados como a flexibilidade da chefia imediata, salários e benefícios, os dados estatísticos que

obtiveram maior grau de insatisfação foram os relativos à questão de TD&E realizados em ambas as empresas.

Na área meio, nos setores administrativos, essa carência se dá devido às atenções estarem voltadas para a área fim. As estratégias operacionais, as metas a serem atingidas são decorrentes diretamente dos serviços técnicos e operacionais. A importância econômica e financeira da empresa está no resultado operacional que é fazer a energia elétrica chegar ao consumidor final. Os serviços administrativos, ficam portanto, em segundo plano neste contexto organizacional porque não são os setores responsáveis diretos pela geração de renda.

Atrelada a essa falta de planejamento em longo prazo, a evolução tecnológica dos equipamentos contribui para agravar o problema. A constante e rápida mudança dos equipamentos como transformadores, disjuntores e relés de proteção exige que os colaboradores tenham que se atualizar rapidamente ao novo sistema não restando tempo e nem verbas para treinamentos específicos para profissionais das áreas administrativas.

De acordo com Borges-Andrade, Abbad, Mourão & Cols. (2006) há uma tendência de elevar o nível de importância das ações de TD&E frente às inovações tecnológicas e às pressões de mercado pelas quais passam organizações sendo necessário buscar essa rápida atualização de conhecimentos dos funcionários, pois é condição fundamental para o sucesso organizacional.

Considerando que esta área operacional e técnica é de suma importância para o contexto empresarial e para seus resultados finais, o foco deste trabalho será analisar as necessidades TD&E na área operacional (Seção de Operação Metropolitana da CEEE-GT). A ausência de um plano de treinamentos prejudica a empresa no âmbito econômico e funcional. À medida que não se capacitam adequadamente os colaboradores frente as inovações tecnológicas que vão surgindo, a empresa fica carente de competências que ajudarão a desenvolver a organização. Essa carência de competências pode acarretar a defasagem da empresa frente as outras concessionárias de energia. E, assim, contribuir para que o Grupo CEEE perca esta concessão para outras empresas que estejam mais capacitadas. Também a empresa corre o risco dos colaboradores deixarem a organização em busca de melhores oportunidades no mercado de trabalho.

Além de causar problemas para a organização, esta falta de planejamento na área de treinamento, desenvolvimento e educação podem gerar um

descontentamento e desânimo pessoal nos colaboradores. O TD&E está diretamente relacionado ao plano de cargos e salários da empresa (PCS), o que está intrinsecamente relacionado ao salário do empregado. Quanto maior pontuação no plano de cargos, maior o salário. Dentre os quatro itens pontuados no PCS, são eles: nível de instrução, experiência no cargo, tempo de empresa e treinamento específico, o treinamento específico é o item que tem maior percentagem para a pontuação no fator. Ou seja, o treinamento específico, tanto interno quanto externo a empresa, é tão importante para a empresa que ele tem o maior significado que o nível de escolaridade e experiência no cargo. Portanto, a falta de TD&E desmotiva os funcionários tanto para a execução das suas atividades quanto no que diz respeito ao salário.

A ausência de planejamento no âmbito interno da organização é algo incoerente, uma vez que o treinamento específico para os cargos e funções é tão importante para a empresa quanto para os colaboradores, então, pergunta-se, por que os treinamentos específicos não são valorizados?

A partir da observação desta pesquisadora como integrante da empresa e dos resultados de pesquisa de clima organizacional, não fica evidente no Grupo CEEE a presença de uma cultura Organizacional que valorize um programa de TD&E bem estruturado. Isto porque, não é possível identificar da parte dos cargos de Gerencia e Presidência a percepção da organização como contexto interligado, notando o quanto essa falta de planejamento e direcionamento dos treinamentos prejudica toda a empresa.

A partir do contexto organizacional acima exposto, surgiu o seguinte questionamento: **Quais são as necessidades de TD&E da Seção de Operação Metropolitana da CEEE-GT frente às rápidas e frequentes mudanças que ocorrem no setor de energia elétrica?**

Para responder esta questão estabeleceu-se os seguintes objetivos para o presente estudo.

OBJETIVO GERAL

Identificar e analisar as necessidades de treinamento, desenvolvimento e educação do quadro de funcionários da Seção de Operação Metropolitana da CEEE – GT levando em conta as competências estabelecidas pelo Grupo CEEE.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar e analisar o processo e as práticas de treinamento e desenvolvimento atualmente empregadas junto aos funcionários da Seção de Operação Metropolitana da CEEE-GT;
- Identificar a percepção dos funcionários acerca dos programas de T&D na área pesquisada;
- Propor ações de treinamento e desenvolvimento para área pesquisada.

### 1.1. JUSTIFICATIVA

Para realizar o levantamento das necessidades de treinamento da Seção de Operação Metropolitana é preciso sem dúvida considerar o contexto interno e externo da organização, bem como as condições ambientais, os recursos disponíveis e as lacunas de competências individuais que levam a necessidade de treinamento.

Devido a importância sumária exigida de TD&E que se dá tanto a nível individual quanto ao organizacional para o bom desempenho dos funcionários e conseqüentemente da empresa, será muito válido obter o perfil das necessidades de TD&E nesta Seção, mesmo que seja somente em um contexto de uma média de 55 empregados de todo o universo organizacional.

A partir do levantamento de necessidades TD&E, considerando a percepção dos próprios funcionários, da chefia imediata e confrontando-os com o contexto organizacional e as lacunas de competências identificadas também a partir da ótica dos funcionários, se poderá obter um resultado muito rico e útil. Isso porque, com o

presente estudo se elaborou um plano de treinamentos para a Seção de Operação Metropolitana e, espera-se, futuramente, coloca-lo em prática. Na medida que se tenha um plano delineado é possível articulá-lo aos treinamentos que são disponibilizados pela empresa e, também, o mais importante, levar ao Centro de Treinamentos da CEEE a necessidade de futuras ações de TD&E .

Hoje na organização é possível identificar certa falta de planejamento e organização, por exemplo, quanto ao registro e controle de funcionários que já realizaram treinamentos e os que ainda necessitam realizar de acordo com a função exercida. Os treinamentos muitas vezes são disponibilizados, mas os colaboradores da Seção de Operação Metropolitana acabam não ocupando as vagas devido a falta de um planejamento prévio por parte da chefia destes empregados ou, até mesmo, pela falta de conhecimento da real necessidade de cada colaborador.

Portanto, o presente estudo é muito importante e útil para a chefia da Seção de Operação Metropolitana que de posse destes dados poderá enriquecer as competências dos colaboradores desta Seção, tornando seu efetivo mais apto a desenvolver a suas atividades e, quem sabe, obtendo um maior retorno para a organização. Para a sua própria atividade de gestor será útil no momento obterá subsídios acerca de sua equipe no que diz respeito a TD&E e competências a serem desenvolvidas.

Por essas razões apontadas acima mostra-se relevante a realização do levantamento e análise de necessidades de TD&E da Seção de Operação Metropolitana da CEEE-GT.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção serão apresentados os eixos teóricos que nortearão o estudo a ser desenvolvido.

## 2.1 UM BREVE HISTÓRICO SOBRE A ORIGEM DO TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

De acordo com Vargas (1996) desde os primórdios da civilização podemos detectar ações de treinamento e desenvolvimento no momento em que os antepassados passavam aos seus decentes formas de sobrevivência da espécie.

Foi somente na Segunda Guerra Mundial que o treinamento se tornou mais formalizado e ganhou um enfoque maior. Durante esse período o treinamento e desenvolvimento passaram a ser sistematizados.

Abbad e Vargas (2006) definem “A expressão *treinamento e desenvolvimento* surgiu dentro do cenário empresarial norte-americano, no contexto de criação da *American Society for Training and Development (ASTD)*”. Foi desta forma que a expressão se tornou reconhecida internacionalmente.

As ações de treinamento, desenvolvimento e educação tiveram uma evolução histórica. Fundamentado em dois autores (PONTUAL, 1978; ROMISZOWSKI, 1989 *apud* BASTOS, 1991) apresenta uma trajetória do desenvolvimento das ações de treinamento, desenvolvimento e educação nas organizações.

De acordo com esse autor, primeiramente na fase de *subdesenvolvimento* há uma supervisão direta do instrutor sobre o treinado. Nesta fase a estratégia dominante de capacitação era operativa. Na fase de *desenvolvimento* há um estudo de tempos e movimentos permitindo um adestramento dos trabalhadores nos seus comportamentos no trabalho dentro da organização. Na *fase posterior ao início da industrialização* há uma possibilidade de desenvolvimento gerencial atrelada a um aumento de responsabilidade dos trabalhadores na organização. Por essa razão essa fase é caracterizada por uma maior participação dos treinados. Na fase de *industrialização avançada* surge desenvolvimento continuado de recursos humanos. As ações de treinamento voltam-se para o desenvolvimento do plano de negócios. Na fase *pós industrialização* a principal preocupação é com o desenvolvimento e capacitação da gerência.

Bastos (1991) apresenta ainda uma outra perspectiva histórica para mostrar a evolução das ações de treinamento e desenvolvimento nos organizações. De acordo com esse autor a seqüência pode ser dividida em quatro ondas, sejam elas:

- **Primeira onda:** Compreende o período de 1950 a 1970 e inclui ações de treinamento para o desenvolvimento de habilidades técnicas e profissionais voltadas para o desempenho no trabalho. Ainda neste período, as pessoas e seus conhecimentos são tidos como substituíveis nas organizações. Essa onda é denominada treinamento para o trabalho.
- **Segunda onda:** Compreende o período de 1960 a 1980. Tem como principais características ações de capacitação com uma preocupação maior em qualificar a mão-de-obra para operação dos processos tecnológicos dentro das organizações. O que diferencia a perspectiva da primeira onda quanto à valorização do conhecimento humano nas organizações. Essa onda é denominada treinamento para a gerência e supervisão.
- **Terceira onda:** Abrange o período entre 1970 a 1990. Tem características como o aumento de importância da educação aberta e continuada. Neste período o próprio trabalhador já é capaz de identificar e priorizar as suas necessidades de treinamento. Assim, o processo de treinamento nas organizações passa a ser individualizado. Essa onda é denominada desenvolvimento organizacional e tecnologia do desempenho.
- **Quarta onda:** Abrange o período de 1980 até os dias atuais. A principal característica dessa onda é a mudança no foco do conhecimento. Passa-se a valorizar os trabalhadores e não o processo nas organizações. Tem-se ainda nessa onda uma maior exigência a respeito das técnicas de mensuração da efetividade das ações de capacitação.

Ainda segundo Bastos (1991), há dificuldade em se enquadrar às ações de treinamento e desenvolvimento no processo histórico devido à influência de diversas áreas de conhecimento nesse processo. Por esse motivo, não devemos considerar cada uma das quatro ondas como processos independentes, e sim que possivelmente uma onda interfira na outra.

Assim como nos mostrou a evolução histórica, há uma grande tendência das organizações buscarem se desenvolver através de ações voltadas ao conhecimento interno. É neste contexto que surgem as Universidades Corporativas.

As organizações passam cada vez mais a valorizar o conhecimento dos trabalhadores e não mais o trabalho mecânico. Essa mudança de eixo trouxe a necessidade de aperfeiçoar o conhecimento interno da organização. Surgem, portanto, os treinamentos internos e especializados no trabalho e nas funções específicas que os funcionários irão desenvolver dentro da organização. Atrelada a essa necessidade de obter um conhecimento específico que muitas vezes não é aprendido em cursos técnicos ou de graduação, a organização busca na universidade corporativa a sua inserção na estratégia organizacional.

As constantes e rápidas mudanças da sociedade moderna impulsionaram as organizações a mudar a valorização de mão de obra que passa a ser voltado para a qualificação mental. A universidade corporativa surge através dessa necessidade organizacional, sendo uma alternativa para o ensino superior que não prepara para o desenvolvimento de estratégias organizacionais. Eboli (2004) caracteriza a Universidade Corporativa como “um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão alicerçada em competências”.

A Universidade corporativa é uma tentativa de facilitar o aprendizado organizacional, partindo de recursos e muitas vezes de instrutores da própria organização a fim de atender a uma nova demanda de qualificação de mão-de-obra exigida pelo mercado.

Neste contexto de aprendizagem organizacional, no desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades pessoais aliadas as estratégias organizacionais surgem a noção do aprendizado coletivo. É através desse aprendizado que as organizações poderão desenvolver melhor seus colaboradores na busca de novas habilidades e novas maneiras de desenvolver suas atividades.

Na mudança do eixo do aprendizado, passando a ser interno na organização, valorizando seus colaboradores, a aprendizagem coletiva é um meio de desenvolver as competências dos seus colaboradores. As empresas percebem cada vez mais a necessidade de criar ambientes que favoreçam a aprendizagem coletiva. A aprendizagem coletiva precisa estar em sintonia com a competência fundamental das pessoas que permitam conduzir a organização a melhores patamares de desenvolvimento, sintonizado com seus objetivos, metas, resultados, sem perder o foco no processo de mudança. A aprendizagem coletiva precisa estar aliada as estratégias organizacionais.

Kanaane e Ortigoso (2010, p.159) explicam claramente sobre a aprendizagem coletiva:

Aparentemente simples, o processo de aprendizagem coletiva requer a criação de sólidas bases para a sua plena consolidação nas organizações, uma vez que “a aprendizagem é um processo através do qual adquirimos experiências que nos levam a aumentar nossa capacidade, a alterar nossas ações em relação ao ambiente e a mudar nossos comportamentos”.

## 2.2 A INTERDEPENDÊNCIA ENTRE APRENDIZAGEM E A COMPETÊNCIA

Para (LE BOTERF, 1999 *apud* FREITAS E BRANDÃO, 2006 p. 99) a competência profissional de uma pessoa é a aplicação conjunta, no trabalho de conhecimentos, habilidades e atitudes. Esses três eixos representam as três dimensões da competência.

O *conhecimento* segundo (DURAND, 2000; DAVENPORT e PRUSAK, 1998 *apud* FREITAS E BRANDÃO, 2006) é o saber que a pessoa acumulou no decorrer da vida. Corresponde a um conjunto de informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo que lhe permite o entendimento do mundo causando impacto no seu comportamento ou julgamento diante das situações novas da vida.

A *habilidade* está relacionada à capacidade de usar produtivamente o conhecimento. Ou seja, é utilizar o conhecimento para aplicá-lo a uma ação. (DURAND, 2000 *apud* FREITAS E BRANDÃO, 2006). As habilidades podem ser classificadas em dois tipos, são elas:

**Intelectuais:** quando abrangem basicamente processos mentais de organização de informações.

**Motoras ou manipulativas:** quando o essencial é uma coordenação neuromuscular.

Por fim, a *atitude* esta relacionada a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. (DURAND, 2000 *apud* FREITAS E BRANDÃO, 2006). As atitudes são ações complexas do ser humano, que afetam o comportamento das pessoas diante das suas relações pessoais, eventos e coisas, determinantes na escolha do curso das ações no desenvolvimento pessoal.

Observando as definições de competência citadas e comparando com alguns autores da área pedagógica e planejamento instrucional é possível encontrar semelhanças entre os conceitos de competência e aprendizagem. Fazendo uma analogia a aprendizagem significa o meio pelo qual a pessoa adquire a competência e a competência é a manifestação desse aprendizado. Ambas estão ligadas a noção de mudança. Na aprendizagem a mudança pode ser identificada pela aplicação de testes e comparando-se notas antes e depois do teste. Já a competência pode ser visualizada em uma nova forma de realizar a mesma atividade no trabalho, com mais qualidade. Essa mudança do comportamento significa que a pessoa adquiriu novos conhecimentos, habilidades e atitudes em treinamentos resultantes de uma aprendizagem Freitas e Brandão (2006).

Desta forma a competência pode ser entendida como a prática do aprendizado adquirido. Portanto, a pessoa tem um desempenho competente se souber aplicar de forma adequada no trabalho o aprendizado adquirido em ações de treinamento, desenvolvimento e educação Freitas e Brandão (2006).

Para Le Boterf (2003) o desenvolvimento de competências profissionais esta condicionado a fatores como: vontade do profissional em aprender, um contexto de trabalho que lhe possibilite a aprendizagem e sua formação profissional. Para Le Boterf (2003) “o profissional não é aquele que possui conhecimentos ou habilidades, mas aquele que sabe mobilizá-los em um contexto profissional”.

É por meio de aprendizagem que as competências são desenvolvidas. Por isso, parece necessário que as organizações estejam preocupadas na qualificação de seus empregados. As organizações devem, portanto propiciar meios de aprendizagem para os seus empregados de forma rápida e eficaz. O problema pode estar no fato das organizações buscarem ações formais de treinamento, pois para Freitas e Brandão (2006) o crescimento sustentável esta justamente em alinhar as ações de treinamento, desenvolvimento e educação às estratégias da organização.

No sistema formal de treinamento, habitualmente as organizações mapeiam as competências profissionais relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais e elaboram um treinamento vinculado ao desempenho de um cargo específico. Esse sistema determina que todos os empregados que desempenham certa função na organização realizem determinados cursos, normalmente formais.

Porém essas ações muitas vezes não são eficazes pelo fato de não considerarem o contexto da organização e restringirem a capacidade de aprender às

ações formais de treinamento, desconsiderando inúmeras outras formas de aprendizagem. Freitas e Brandão (2006). A competência do profissional esta em saber mobilizar e utilizar os recursos. Le Boterf (2003) afirma que “o profissional não é competente sozinho”. Ainda para esse autor o próprio ambiente de trabalho pode ser o principal local para o desenvolvimento de competências.

Desta maneira tanto as organizações como os trabalhadores sentem a necessidade e procuram formas para o desenvolvimento de novas competências, mas nem sempre os recursos são disponibilizados ou utilizados. A estabilidade dos treinamentos formais não acompanham o dinamismo e evolução das organizações, além de serem desconsideradas as múltiplas oportunidades de aprendizagem.

Assim a introdução e crescimento de novas tecnologias e reestruturação dos modelos de organização tornam os cargos ainda mais dinâmicos e diversos. Esse dinamismo não tem sido acompanhado pelas ações de educação nas organizações que continuam mantendo sistemas tradicionais de aprendizagem. Freitas e Brandão (2006).

O treinamento formal atrelado ao cargo considera o cargo como algo estático, desconsidera as diferenças dos trabalhadores quanto à forma de aprendizagem, motivações, experiências, competências, aspirações profissionais e objetivos.

De acordo com Freitas e Brandão (2006) seria mais produtivo para as organizações se fossem considerados os gostos e preferências individuais dos trabalhadores nas ações de treinamento, desenvolvimento e educação buscando também a interação entre os interesses pessoais e organizacionais. Assim as organizações estariam oportunizando o surgimento de um contexto propício para o desenvolvimento de novas competências.

### 2.3 DEFINIÇÃO DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

Muitos são os significados propostos para o termo treinamento e desenvolvimento por diversos autores. Por existir uma ampla gama de conceitos que a sua definição se torna muitas vezes confusa. Porém, há uma que explica sucintamente, como será apresentado a seguir:

Treinamento é direcionado para o trabalho, específico para uma dada situação, de curta e média duração. O treinamento está voltado, geralmente, a atender as estratégias da organização (BASSOTO, 2008).

Já o desenvolvimento é algo mais amplo, é uma aprendizagem mais geral e não específico para um determinado tipo de trabalho. Refere-se ao desenvolvimento de recursos humanos dentro da organização. É mais abrangente. É o desenvolvimento pessoal que obtemos ao realizar, por exemplo, um treinamento (BASSOTO, 2008).

Há um entendimento por alguns autores de que o aprendizado vai além do treinamento e desenvolvimento. A instrução e informação também seriam outras formas de aprendizado nas organizações. (VARGAS E ABBAD *apud* ABBAD E BORGES ANDRADE, 2004 p.139) “esclarecem que, nas organizações, nem todas as situações de que geram aprendizagem são ações formais de treinamento, desenvolvimento e educação”.

De acordo com esses autores a informação pode ser definida como módulos ou unidades organizados de conteúdo, disponibilizados em diferentes meios, por exemplo, portais corporativos, folhetos, sites, intranet, emails informativos.

A instrução é uma forma mais simples de estruturação de eventos de aprendizagem que envolve definição de objetivos e aplicação de procedimentos instrucionais (ROMISZOWSKI, 1978 *apud* BASTOS, 1991) especifica a instrução como apenas “o processo que implica definição de objetos específicos e métodos de ensino antes do início do processo de aprendizagem”.

(PONTUAL, 1978 *apud* BASTOS, 1991) definiu no Congresso Internacional de Ciências Administrativa: “A educação refere-se a todos os processos pelos quais as pessoas adquirem compreensão do mundo, bem como capacidade para lidar com seus problemas”. A educação pode se desenvolver nas pessoas de diversas formas, como por exemplo, na leitura de livros, assistindo filmes, na escrita, na fala, na identificação do ambiente, assistindo palestras e aulas.

Rosenberg (2001) afirma que o treinamento deve ser aplicado quando o indivíduo precisa formatar a aprendizagem numa direção específica – para apoiar os indivíduos para adquirir novas habilidades, precisar utilizar o conhecimento de uma determinada maneira ou em determinado nível de proficiência e, algumas vezes, dentro de um período específico de tempo.

## 2.4 O PROCESSO DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O processo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação nas organizações compreende as seguintes etapas que serão descritas a seguir: Levantamento de Necessidade de Treinamento, Planejamento Instrucional e Execução das Ações de Treinamento e Avaliação das Ações de Treinamento.

### 2.4.1 Levantamento de Necessidades de Treinamento

Como este trabalho está focado no Levantamento de Necessidades de Treinamento da Seção de Operação Metropolitana, esta seção deste trabalho será dedicada a aprofundar essa etapa.

Para Abbad, Freitas e Pilat (2006) ao se levar em conta o contexto organizacional, existem três situações em que é possível identificar necessidades de treinamento, desenvolvimento e educação. Conforme segue:

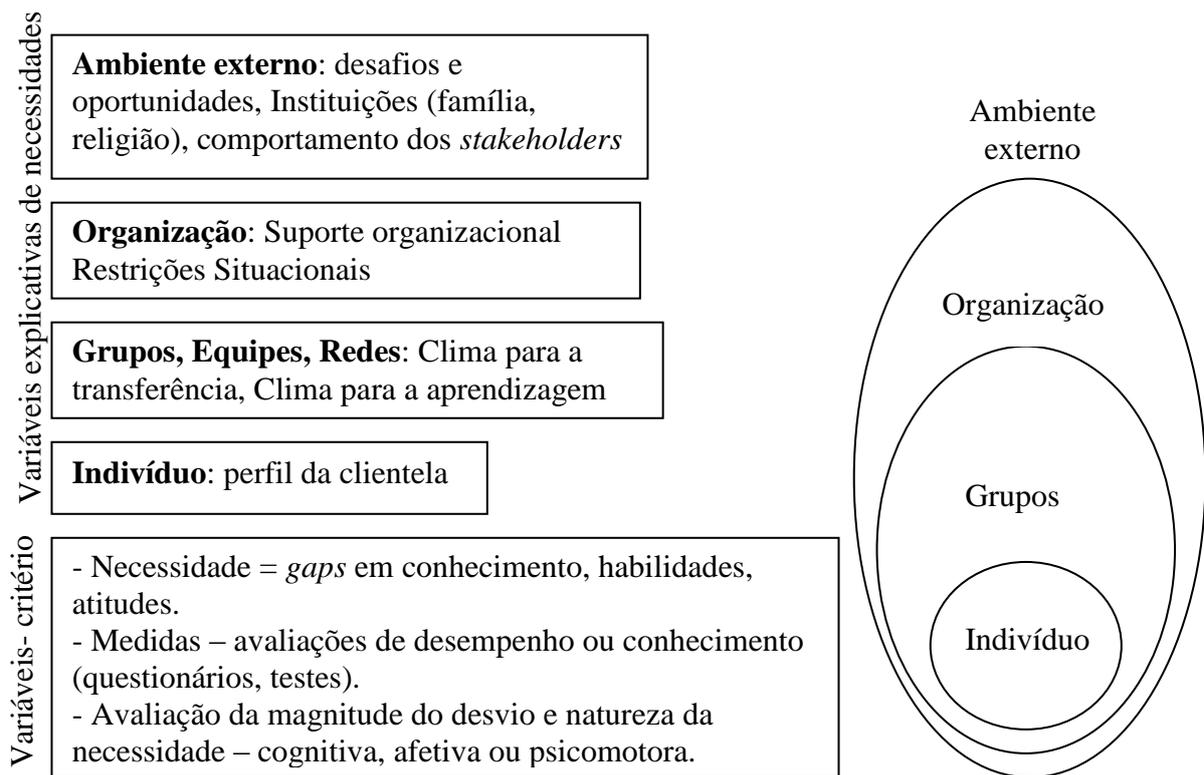
- Mudanças no ambiente organizacional, internamente.
- Mudanças externas ao ambiente organizacional.
- Lacunas de competências, ou seja, deficiência de conhecimentos, habilidades ou atitudes necessárias para execução de uma determinada função dentro da organização.

Alterações políticas, econômicas ou tecnológicas são exemplos de mudanças externas que podem gerar necessidades de treinamento, desenvolvimento e educação dentro de uma organização.

De acordo com Abbad, Freitas e Pilat (2006) a abordagem mais tradicional de avaliação de necessidades de treinamento dá enfoque ao diagnóstico de treinamentos em três níveis: organizacional (onde e quando treinar), tarefas (quais conhecimentos, habilidades e atitudes treinar), pessoal ou individual (quais pessoas treinar). Esses autores não enfatizam o contexto organizacional ao avaliar as necessidades de treinamento. O ambiente organizacional seria apenas um meio de

coleta de informações sobre quando e onde programas de treinamento são necessários na organização.

A Figura 1 mostra diferentes níveis que devem ser considerados na avaliação das necessidades de treinamento, desenvolvimento e educação.



**Figura 1 – Necessidades no nível do indivíduo**

Fonte: Abbad, Freitas e Pilati (2006, p.248)

Com o propósito de se realizar um diagnóstico do levantamento das necessidades de treinamento, é necessário incluir também no contexto, os grupos intermediários de análise: redes de relacionamentos, grupos, equipes.

Em muitos casos é necessário avaliar fatores extra organizacionais, ou seja, que estejam fora do contexto organizacional, em níveis mais abrangentes. Na Figura 1 podemos perceber a presença desses fatores.

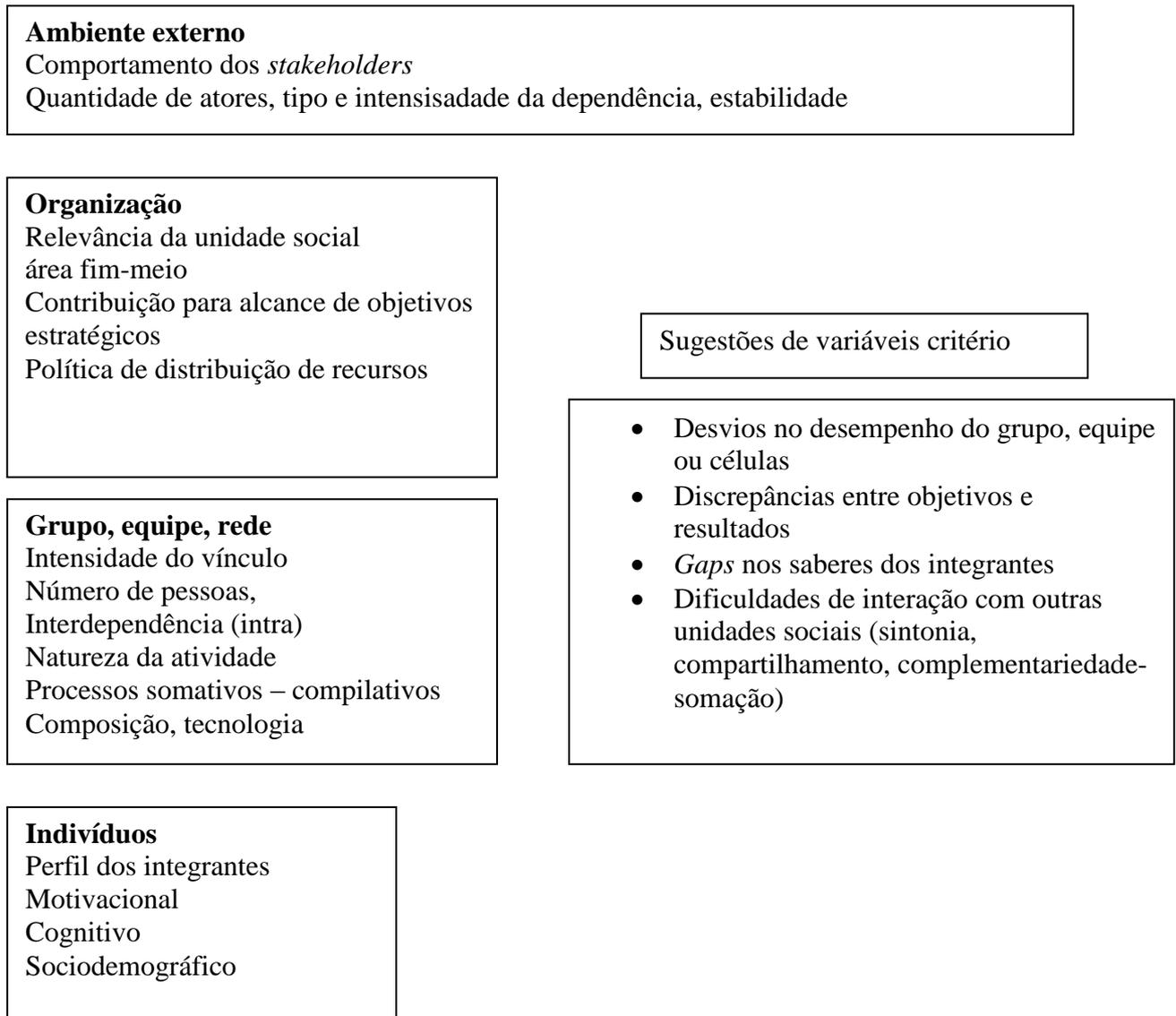
A explicação para que fatores tão distantes da organização sejam considerados ao se levantar as necessidades de treinamento estão no fato de desses fatores exercerem influência proximal sobre o indivíduo. Fatores externos a

organização como a família, por exemplo, exercem forte influência sobre o indivíduo, podendo interceder nas motivações e decisões individuais.

Outro fator externo a ser considerado são os *stakeholders*, como podemos observar na Figura 2. Os *stakeholders* podem ser: concorrentes, parceiros, clientes, fornecedores, agentes de governança, entre outros. Eles estão inseridos na cadeia de valor da organização e muitas vezes poderão ser o causador das necessidades de treinamento, desenvolvimento e educação na organização. Desta forma os *stakeholders* devem ser considerados a fim de se obter uma avaliação completa das necessidades de treinamento.

O profissional responsável pelas ações de TD&E na organização deve estar atualizado, ter um conhecimento abrangente do mercado, da organização onde atua, das estratégias, metas, políticas, história, objetivos, missão e valores organizacionais a fim de elaborar treinamentos adequados e condizentes com o ambiente em que trabalha.

Na Figura 2 tem-se a análise da avaliação de necessidade de TD&E de grupos ou equipes de trabalho que estão em níveis intermediários.



**Figura 2 – Necessidades no nível de grupos, equipes, redes**

Fonte: Abbad, Freitas e Pilati (2006, p.250)

Ao se analisar a avaliação das necessidades de treinamento deve-se levar em conta as oportunidades oferecidas pela organização para o desempenho competente das habilidades do trabalhador. Fatores como a carência de recursos materiais devem ser considerados ao se avaliar as necessidades de treinamento a fim de se obter sucesso técnico na sua realização. O Quadro 1 especifica fatores contextuais em termos de seu relacionamento com o desempenho dos indivíduos no trabalho. Abbad, Freitas e Pilat (2006, p. 236) esclarecem que:

fatores de influência proximal ao desempenho de indivíduos são aqueles presentes no ambiente (unidade, grupo ou equipe) em que o profissional trabalha e que afetam diretamente o seu desempenho ou aplicação de novos CHAs no trabalho.

Esses fatores devem ser observados antes, durante e após as ações de treinamento, desenvolvimento e educação.

Com o intuito de facilitar a compreensão Abbad, Freitas e Pilati (2006) trabalham as variáveis do contexto organizacional de acordo com três perspectivas: contexto como *oportunidade* ou *restrição*, contexto como *influência distal* ou *proximal* e contexto como *fator antecedente* ou *conseqüente* ao desempenho do trabalhador.

Quando o contexto externo é definido como oportunidade significa que o trabalhador na organização tem um ambiente propício para o desenvolvimento de novas competências ou oportunidade de aprender a realizar tarefas de maneiras diferentes.

O surgimento de uma nova ferramenta como a internet pode fazer com que os funcionários aprendam a realizar as tarefas de maneiras diferentes, devido à tecnologia que avançou externamente a organização.

Essas variáveis externas à organização devem ser avaliadas pelo profissional responsável pelo planejamento de necessidades de treinamento na organização.

Perspectiva	Fatores
<b>Oportunidade – restrição</b>	Ambiente interno e externo: São estímulos externos ao desenvolvimento de novos CHAs para a realização de novos trabalhos, que, dependendo da situação, podem ser vivenciados como dificuldades ou ameaças à vida profissional das pessoas. São fatores ligados a mudanças tecnológicas, sociais, econômicas, demográficas, ecológicas, políticas e outras e que servem de estímulo ou de restrição ao desempenho, à aprendizagem e à transferência de novas aprendizagens para o trabalho.
<b>Influência distal - proximal</b>	<p><b>Influência distal</b> ao desempenho individual: É a distribuição de recursos na organização, práticas de gestão de desempenho e de valorização das contribuições do profissional.</p> <p><b>Influência proximal</b> ao desempenho individual: São fatores como apoio gerencial à avaliação de necessidades, suporte psicossocial (gerentes, pares, colegas) ao desempenho, à aprendizagem e à transferência de treinamento.</p>
<b>Antecedente - conseqüente</b>	<p><b>Antecedente:</b> São variáveis ligadas a condições necessárias à ocorrência do desempenho, fatores externos que oportunizam ou restringem a ocorrência de um dado comportamento ou desempenho no trabalho. Exemplos: materiais e equipamentos, informações, dicas.</p> <p><b>Conseqüente:</b> São variáveis ligadas aos efeitos ou conseqüências do desempenho sobre o ambiente organizacional. Tanto podem ser favoráveis e servirem de estímulo e reforço ao desempenho quanto podem inibir a ocorrência futura de um desempenho ou torná-lo insatisfatório. Exemplos: elogios, reprimendas, aumento/redução de salário.</p>

**Quadro 1 – Exemplos de Aplicação de perspectivas de análise do contexto**

Fonte: Abbad, Freitas e Pilati (2006, p.234)

## 2.4.2 Planejamento Instrucional e Execução das Ações de Treinamento

No contexto organizacional a área de TD&E e a psicologia organizacional se somam na busca de condições necessárias à aprendizagem de conhecimentos, habilidade e atitudes. A psicologia ajuda a identificar a influência exercida por variáveis individuais e ambientais sobre a aprendizagem. Abbad, Nogueira e Walter (2006). Para esses autores a aprendizagem é um processo psicológico que acontece na dimensão do indivíduo. Ainda nessa linha a aprendizagem é caracterizada como um processo de mudança duradouro que ocorre em certas ocasiões na interação dos indivíduos com o ambiente. Nesse processo não estão incluídas as aprendizagens adquiridas por experiências anteriores ou herança genética.

O planejamento para Abbad, Zerbini, Carvalho e Meneses (2006) é a criação ou escolha de meios para o desenvolvimento dessas CHAs. Para esses autores o plano instrucional deve conter a descrição dos procedimentos, recursos, meios instrucionais e cargas horárias estimadas para a sua aplicação.

O Planejamento é importante e deve ser bem elaborado de forma a não comprometer as demais etapas que seguem o processo: a execução e avaliação do treinamento Abbad, Nogueira e Walter (2006).

Para esses autores o planejamento bem elaborado deve definir os objetivos de ensino no que se refere a resultados de aprendizagem assim como às condições externas necessárias à aprendizagem. Harazim (2001) salienta que as questões abaixo elencadas devem estar respondidas:

- Qual a nossa situação atual?
- Qual nosso objetivo?
- Como serão medidos os resultados?
- Quanto custará?

Para a obtenção das respostas a área responsável pelo TD&E já teve ter levantado as necessidades de treinamento previamente. Estas etapas estão expostas no Quadro 2.

Portando essas informações o planejador já deve saber quais os conhecimentos, habilidades e atitudes que os cargos exigem. Também deve saber quais comportamentos, habilidades e conhecimentos que as pessoas têm e quais

habilidades e comportamentos exigidos pelos cargos e que as pessoas não adquiriram Harazim (2001)

Segundo esse autor as três dimensões da competência: conhecimentos, habilidades e atitudes são adquiridas de formas distintas por isso não haverá planos de treinamento iguais. Seguem as diferenças:

*Conhecimentos se aprendem estudando.* Seja como se a pessoa adquiriu o conhecimento, sozinho, em grupo, na organização ou em casa, a única maneira de adquirir conhecimento é estudando. Portanto, as formas de treinamento mais frequentes são: escolaridade formal, cursos, leitura dirigida e grupos de debate.

*Habilidades se aprendem por meio de exercício.* Os treinamentos devem privilegiar as formas que exercitam as habilidades motoras e intelectuais. Exemplos são: “workshops” que exercita alguma habilidade específica, simulações que podem ser os jogos de empresas e a resolução de problemas apresentados em casos. E por fim as tarefas reais em que o treinando é exposto a situações reais de trabalho.

*Comportamentos se aprendem por meio de decisões pessoais e feedback.* Para desenvolver um comportamento que não é natural, a pessoa precisa querer. Essa decisão de adotar um comportamento que não praticamos é nossa. Não conseguimos medir a mudança ao se adotar um novo comportamento, por isso precisamos ter um *feedback* de outras pessoas sobre suas observações em nossos comportamentos. Desta maneira o planejamento deve privilegiar os grupos de *feedback* e orientação por um mentor como meio de desenvolver essa competência.

Para Harazim (2001) diante das variadas formas de treinamento o planejamento deve atender aquelas que satisfaçam ao máximo de necessidades. Além disso, para Abbad, Zerbini, Carvalho e Meneses (2006) é preciso considerar as características motivacionais, cognitivas, demográfica e profissionais dos indivíduos. Para a realização de um planejamento consistente devem ser consideradas as diferenças nos conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas. Informações que foram obtidas na etapa de levantamento de necessidades de TD&E, por isso essa é uma etapa importante no processo. O conhecimento dos talentos e das lacunas de competências individuais são informações valiosas na elaboração de treinamentos. Devem ser considerados também tempo e custos de treinamento na elaboração de programas de treinamento.

As variáveis do ambiente como clima, cultura, estilo gerencial, informações, equipamentos, espaço físico, mobiliário, etc., são fatores condicionantes para o desempenho competente.

Os resultados esperados para cada treinamento devem estar bem definidos para o sucesso do planejamento e posterior execução de TD&E.

Etapa	O que é feito	Como é feito
1	Perfil dos Cargos	
1.1	Definição dos conhecimentos exigidos.	Pesquisa junto aos ocupantes dos cargos e aos superiores; análise da descrição de cargo.
1.2	Definição das Habilidades exigidas	Pesquisa junto aos ocupantes dos cargos, aos seus superiores, à área de Recrutamento e Seleção, ou emprego de instrumentos de diagnóstico específico, fornecido por empresa especializada.
1.3	Definição dos Comportamentos exigidos	Aplicação de instrumentos de mensuração comportamental, fornecido por empresa especializada.
2	Perfil das Pessoas	
2.1	Identificação do conhecimento das pessoas	Registros existentes, testes de conhecimentos específicos.
2.2	Identificação das Habilidades das pessoas	Observação pelo superior hierárquico, ou <i>assessment center</i> , ou avaliação 360º
2.3	Identificação dos Comportamentos das pessoas	Mensuração do perfil comportamental por instrumento específico, fornecido por empresa especializada.

3	Elaboração do Planejamento	<p>Consolidação das necessidades identificadas.</p> <p>Definição de forma de treinamento, segundo o tipo de competência a ser aprendida.</p> <p>Escolha do agente formador, interno ou externo.</p> <p>Definição do Cronograma de execução.</p> <p>Elaboração do orçamento.</p> <p>Definição dos indicadores de resultados:</p> <p>Informações do treinando, do superior, variações no desempenho medido, variações nos resultados alcançados.</p>
---	----------------------------	--

### Quadro 2 – As etapas no planejamento de treinamento

Fonte: Harazim (2001, p.43)

Portando essas informações o planejador já deve saber quais os conhecimentos, habilidades e atitudes que os cargos exigem. Também deve saber quais comportamentos, habilidades e conhecimentos que as pessoas têm e quais habilidades e comportamentos exigidos pelos cargos e que as pessoas não adquiriram Harazim (2001)

Segundo esse autor as três dimensões da competência: conhecimentos, habilidades e atitudes são adquiridas de formas distintas por isso não haverá planos de treinamento iguais. Seguem as diferenças:

- *Conhecimentos se aprendem estudando.* Seja como se a pessoa adquiriu o conhecimento, sozinho, em grupo, na organização ou em casa, a única maneira de adquirir conhecimento é estudando. Portanto, as formas de treinamento mais frequentes são: escolaridade formal, cursos, leitura dirigida e grupos de debate.
- *Habilidades se aprendem por meio de exercício.* Os treinamentos devem privilegiar as formas que exercitam as habilidades motoras e intelectuais. Exemplos são: “workshops” que exercita alguma habilidade específica, simulações que podem ser os jogos de empresas e a resolução de problemas apresentados em casos. E por

fim as tarefas reais em que o treinando é exposto a situações reais de trabalho.

- *Comportamentos de aprendem por meio de decisões pessoais e feedback.* Para desenvolver um comportamento que não é natural, a pessoa precisa querer. Essa decisão de adotar um comportamento que não praticamos é nossa. Não conseguimos medir a mudança ao se adotar um novo comportamento, por isso precisamos ter um *feedback* de outra pessoas sobre suas observações em nossos comportamentos. Desta maneira o planejamento deve privilegiar os grupos de *feedback* e orientação por um mentor como meio de desenvolver essa competência.

Para Harazim (2001) diante das variadas formas de treinamento o planejamento deve atender aquelas que satisfaçam ao máximo de necessidades. Além disso, para Abbad, Zerbini, Carvalho e Meneses (2006) é preciso considerar as características motivacionais, cognitivas, demográfica e profissionais dos indivíduos. Para a realização de um planejamento consistente devem ser consideradas as diferenças nos conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas. Informações que foram obtidas na etapa de levantamento de necessidades de TD&E, por isso essa é uma etapa importante no processo. O conhecimento dos talentos e das lacunas de competências individuais são informações valiosas na elaboração de treinamentos. Devem ser considerados também tempo e custos de treinamento na elaboração de programas de treinamento.

As variáveis do ambiente como clima, cultura, estilo gerencial, informações, equipamentos, espaço físico, mobiliário, etc., são fatores condicionantes para o desempenho competente.

Os resultados esperados para cada treinamento devem estar bem definidos para o sucesso do planejamento e posterior execução de TD&E.

### **2.4.3 Avaliação das ações de treinamento**

A avaliação de TD&E pode ser definida como um processo que sempre utiliza algum tipo de coleta de dados e aplica esses dados na obtenção de algum juízo de valor.

Essa etapa do processo de TD&E tem sido objeto de estudos e merecido atenção especial pelos Gerentes Organizacionais. Nas organizações estão sendo valorizadas cada vez mais as CHAs dos trabalhadores tendo em vista a importância da aprendizagem no âmbito organizacional. A avaliação dos programas de treinamento constituem uma ferramenta nas decisões estratégica das organizações.

A avaliação das ações de treinamento se torna um processo fundamental pois a maior dificuldade das organizações não esta em investir, mas sim em como investir em treinamento. Castro (2001).

Os resultados imediatos podem ser avaliados em dois níveis conforme modelo proposto por Kirkpatrick (1976) e Hamblim (1978):

- *Reação*: aborda atitudes e opiniões dos treinados sobre diversos aspectos do treinamento, ou sua satisfação com as ações empregadas.
- *Aprendizagem*: certifica se houve diferenças de resultados antes e depois do treinamento, ou se os objetivos instrucionais foram atingidos.

Ainda podem ser avaliados os efeitos em longo prazo de acordo com Hamblim (1978):

- *Comportamento no cargo*: considera o desempenho dos indivíduos antes e depois do treinamento.
- *Organização*: fundamenta a sua avaliação no funcionamento da organização, ou em mudanças que nela possam ter ocorrido em função do treinamento.
- *Valor Final*: prioriza a produção, o serviço prestado ou o alcance dos objetivos globais da organização. Há comparações dos custos do treinamento e os lucros obtidos após a realização do treinamento.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos que serão utilizados para a pesquisa deste trabalho. Serão apresentados a caracterização da empresa, o tipo de estudo, os sujeitos da pesquisa, as técnicas para coleta e análise dos dados coletados.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

#### 3.1.1 Grupo CEEE

O Grupo CEEE atua no setor energético nos segmentos de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, além de serviços correlatos. Está presente em todo o Estado do Rio Grande do Sul, onde possui suas operações, gerenciando seus negócios diretamente ou através da participação em outras sociedades de capital intensivo e tecnologia de ponta.

Juntos, esses negócios resultaram em uma receita operacional líquida superior a R\$ 2,56 bilhões em 2010. Os investimentos do Grupo CEEE feitos ao longo de 2010 totalizaram R\$ 235 milhões.

Com mais de 4,4 mil funcionários, o conglomerado situa-se, dentre as demais empresas, como o 117º maior do Brasil, o 17º maior da região sul e o 6º maior do Rio Grande do Sul, apresentando a 8ª maior receita bruta do Estado e o 10º maior ativo da região sul do Brasil.

Criada em 1943, a CEEE foi a precursora das empresas que hoje compõem o Grupo CEEE. Da reestruturação societária da CEEE, ocorrida em 2006, originaram-se:

- A Companhia Estadual de Energia Elétrica Participações - CEEE-Par;
- A Companhia Estadual de Geração e Transmissão de Energia Elétrica - CEEE-GT; e,
- A Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica - CEEE-D.

O Grupo produz 75% da energia hidrelétrica gerada no RS, possui 6 mil km em linhas de transmissão de energia no Estado e distribui energia elétrica para um terço

do mercado gaúcho através de 67.577 km de redes urbanas e rurais, localizadas em 72 municípios, fornecendo eletricidade à cerca de 4 milhões de pessoas. Atua, também, em programas de combate ao desperdício de energia e eletrificação rural, além de diversos projetos sociais, culturais e ambientais.

O Grupo CEEE, através de suas empresas, destaca-se no panorama nacional e latino-americano pelo elevado índice de satisfação manifestado por seus clientes e consumidores, materializado por diversas premiações recentemente conquistadas.

#### *Missão do Grupo CEEE*

Contribuir para o desenvolvimento da sociedade atuando no setor de energia e negócios associados com segurança, rentabilidade e sustentabilidade.

#### *Visão (horizonte 2014)*

Ser referência nacional no setor de energia pela excelência na gestão e prestação de serviços, expandindo seus negócios de forma sustentável.

#### *Valores*

Ética

Segurança

Sustentabilidade

Excelência Técnica

Valorização das pessoas

### 3.2 HISTÓRIA DO GRUPO CEEE

- Em 1º de fevereiro de 1943, através do Decreto-Lei Estadual nº 328, foi criada a **Comissão Estadual de Energia Elétrica** - CEEE, então subordinada à Secretaria de Estado dos Negócios das Obras Públicas, com o objetivo de prever e sistematizar, em plano geral, para todo o Estado, o aproveitamento de seus potenciais hidráulicos em conexão com suas reservas carboníferas.

- Em 1945, a CEEE lançou-se à programação de obras de eletrificação, constituída de pequenas usinas hidrelétricas formadoras do mercado e preparadoras

de pessoal. O programa foi apresentado ao Conselho Nacional de Águas e Energia e à Divisão de Águas do Ministério da Agricultura, que aprovam o acordo com os Decretos nº 18.318, de 6 de abril de 1945, e 19.896, de 29 de outubro de 1945.

- Em 4/08/1946, numa tentativa de utilização de capital privado foi criada, através do Decreto-Lei Estadual nº 2060, a União Rio-Grandense de Usinas Elétricas S/A - URGUE.

- Em 9/11/1946, pelo Decreto Lei nº 1252, foi restaurada a vigência do Decreto Lei nº328, de 01/02/1943, pelo prazo em que se fizessem necessários os serviços da Comissão Estadual de Energia Elétrica- CEEE.

- Em 21/03/1947, pelo Decreto-Lei nº 1392, a CEEE passou a ser subordinada diretamente ao Governo do Estado.

- Em 20/02/1952, pela Lei nº 1.744, a CEEE foi transformada em **autarquia** e assim continuou até dezembro de 1963, em busca do objetivo que lhe fora atribuído quando de sua criação.

- Em 12/02/1959, pelo Decreto-Lei nº 10.358, ficou subordinada, para todos os fins e efeitos legais administrativos à Secretaria do Estado dos Negócios de Energia e Comunicações, criada pela Lei Estadual nº 3.602, de 1º de dezembro de 1958.

- Em 11/05/1959, através do Decreto nº 10.466, assinado pelo então governador Leonel Brizola, são encampados os contratos de concessão e declarados de utilidade pública, para fins de fins de desapropriação, os bens aplicados pela Companhia Energia Elétrica Rio-Grandense (capital americano), nos serviços de eletricidade de Porto Alegre e Canoas.

- Em 13/09/1961, através da Lei Estadual nº 4.136, o Governo do Estado do Rio Grande do Sul é autorizado a promover a organização de uma Sociedade por ações, a ser denominada Companhia Estadual de Energia Elétrica e destinada a projetar, construir e explorar sistemas de produção, transmissão e distribuição de energia elétrica.

- Em 19/12/1963, de conformidade com a Lei Estadual nº 4.136, de 13/09/1961, a antiga Comissão Estadual de Energia Elétrica foi transformada em **Sociedade de Economia Mista**, com a designação de Companhia Estadual de Energia Elétrica e conservando a sigla CEEE.

- Em 27/08/1970, através do Decreto-Lei nº 20.478, que dispõe sobre a supervisão dos Órgãos de Administração Indireta, a Companhia Estadual de Energia Elétrica continuou vinculada à Secretaria de Energia, Minas e Comunicações.
- Em 26/12/1995, a Lei Estadual nº 10.560, institui a CADIP - Caixa de Administração da Dívida Pública S/A, com o objetivo de administrar a dívida pública estadual, a captação de recursos financeiros e tratar das ações das empresas estatais.
- Em 28/12/1995, a Lei Estadual nº 10.607, institui o Programa de Reforma do Estado - PRE.
- Em 02/01/1996, é sancionada a Lei Estadual nº 10.681, que dá nova redação ao artigo 4º da Lei 4.136, de 13/09/1961, permitindo a alienação de até 49% do Capital Social da Companhia a pessoas jurídicas de direito público ou privado e, ainda, a pessoas físicas.
- Em 26/12/1996, a Lei Estadual nº 10.900 autoriza o Poder Executivo a proceder à reestruturação societária e patrimonial da CEEE, através de cisão, fusão, transformação, incorporação, extinção, redução ou aumento de capital ou a combinação destes instrumentos, podendo criar sociedades coligada, controladas ou subsidiárias assim discriminadas: 1 - duas sociedades anônimas de geração de energia elétrica, a Companhia de Geração Hídrica de Energia Elétrica e a Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica; 2 - uma sociedade anônima de transmissão de energia elétrica, a Companhia Transmissora de Energia Elétrica; 3 - três sociedades anônimas de distribuição de energia elétrica, a Companhia Sul-Sudeste de Distribuição de Energia Elétrica; a Companhia Centro-Oeste de Distribuição de Energia Elétrica; e a Companhia Norte-Nordeste de Distribuição de Energia Elétrica; 4 - uma sociedade controladora (holding) das sociedades de energia elétrica, sob controle acionário do Estado do Rio Grande do Sul, que é a Companhia Estadual de Energia Elétrica - Participações.
- Em 07/08/1997, é emitido o Ato Declaratório nº 3, do Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica, que autoriza a reestruturação societária e patrimonial da Companhia Estadual de Energia Elétrica, aprovada pela Lei Estadual nº 10.900.
- Em 11/08/1997, a Assembléia Geral Extraordinária dos acionistas da CEEE autoriza a criação das empresas Companhia de Geração Térmica de Energia

Elétrica, Companhia Centro-Oeste de Distribuição de Energia Elétrica e a Companhia Norte-Nordeste de Distribuição de Energia Elétrica.

- Em 21/10/1997, através de leilão público, ocorreu a alienação das Companhias Centro-Oeste de Distribuição de Energia Elétrica e Norte-Nordeste de Distribuição de Energia Elétrica. A Centro-Oeste foi vendida à AES Guaíba Empreendimentos e a Norte-Nordeste foi adquirida pelo consórcio formado pela VBC (Votorantim, Bradesco e Camargo Correa), Previ (fundo de pensão dos funcionários do Banco do Brasil) e Community Energy Alternatives. Em dezembro, a Centro-Oeste alterou sua razão social para AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S/A – AES Sul e a Norte-Nordeste passou à denominação de Rio Grande Energia S/A – RGE.

- Em dezembro de 1998, o controle da Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica - CGTEE passou para o Governo Federal, em troca de dívidas do Governo Estadual para com o Governo Federal.

- A CEEE permaneceu com as concessões para as atividades de geração hidrelétrica, transmissão de energia elétrica no Rio Grande do Sul e a distribuição de eletricidade na região sul e sudeste do Estado.

- Em 19/11/2002 foi aprovada pela Assembléia Legislativa do Estado, a Emenda Constitucional nº. 33 que submete a alienação, transferência do controle acionário, cisão, incorporação, fusão ou extinção da CEEE, dentre outras estatais, à manifestação favorável da população, em consulta plebiscitária.

- Em 15/5/2004 a Lei Federal nº. 10.848 estabeleceu as novas normas para o setor elétrico brasileiro, dentre as quais, a obrigatoriedade de segregar a atividade de distribuição de energia elétrica das demais. Conforme a Lei, as empresas “verticalizadas”, como a CEEE, tinham que se adequar ao novo modelo setorial.

- Em 13/9/2006 a Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul aprovou a Emenda Constitucional n.º 53 e a Lei Estadual n.º 12.593, que permitem a reestruturação societária da CEEE, com a finalidade de atender o modelo setorial definido na Lei n.º 10.848.

- A Companhia Estadual de Energia Elétrica Participações - CEEE Par foi criada pelo Estado do Rio Grande do Sul no dia 26 de outubro de 2006, passando a ser a nova acionista controladora da CEEE.

- Em 27-11-2006, ocorreu a Assembléia Geral de Acionistas que deliberou pela cisão parcial da CEEE com versão de parcela do seu patrimônio para a constituição da Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica - CEEE-D. Na mesma AGE, também foi aprovada a mudança da denominação social da CEEE para Companhia Estadual de Geração e Transmissão de Energia Elétrica - CEEE-GT.
- Em 1º de dezembro de 2006, as empresas que constituem o Grupo CEEE iniciam formalmente suas operações.

### 3.3 A CEEE GERAÇÃO E TRANSMISSÃO

A Companhia Estadual de Geração e Transmissão de Energia Elétrica – CEEE-GT é uma empresa de economia mista pertencente ao Grupo CEEE, concessionária de serviços de geração e transmissão de energia elétrica no Estado do Rio Grande do Sul.

#### **a) Geração**

As usinas hidrelétricas da CEEE-GT, localizadas em dois principais sistemas, Jacuí e Salto, totalizam uma potência própria instalada de 909,9 MW.

Com uma política de expansão através de parcerias, a CEEE Geração e Transmissão, ampliou sua capacidade de geração através da participação em projetos, destacando-se os projetos MACHADINHO - 1140 MW (participação CEEE-GT 63 MW), CERAN (UHE Monte Claro - 130 MW, UHE Castro Alves-130 MW e UHE 14 de Julho-100 MW, com participação da CEEE-GT de 39 MW, 39 MW e 30 MW, respectivamente), UHE Foz do Chapecó-855 MW (participação CEEE-GT 77 MW), UHE Dona Francisca-125 MW (participação CEEE-GT: hoje 35 MW e a partir de 2021 aproximadamente 58 MW) e UHE Campos Novos-880 MW (participação CEEE-GT 57,3 MW), esta última no estado de Santa Catarina. A empresa tem a participação na pequena central hidrelétrica Furnas do Segredo com 9,8 MW

(participação CEEE-GT 1,029 MW) e na Usina Termelétrica Piratini de 10 MW (participação CEEE-GT 1 MW).

Estas parcerias viabilizaram um aumento real de capacidade de geração da CEEE-GT em cerca 37%, correspondente a um montante de 342,329 MW, atingindo uma potência total de geração de 1.252,229 MW. Este valor representa hoje cerca de 25% da potência total de geração instalada no Estado do Rio Grande do Sul.

## **b) Transmissão**

A CEEE Geração e Transmissão é a responsável pela maioria das instalações que compõem a Rede Básica de Transmissão do Estado, viabilizando o transporte e suprimento de energia às Concessionárias de Distribuição que atuam no RS: CEEE Distribuidora, AES Sul, RGE, Concessionárias Municipais, Cooperativas de Eletrificação Rural e também a potenciais Consumidores Livres e Produtores Independentes.

O seu Sistema de Transmissão interliga usinas geradoras e o Sistema Interligado Nacional aos pontos de suprimento e centros de consumo em todo o Estado, cumprindo um papel estratégico.

As instalações de propriedade da CEEE e aquelas sob a sua responsabilidade, disponibilizadas para o Estado, são compostas por 62 Subestações, totalizando uma potência de 8.237,4 MVA (Mega Volt Ampéres). Em Linhas de Transmissão a CEEE possui 6.055,61 km de extensão de linhas de transmissão que são suportadas por 15.058 estruturas e operam nas tensões de 230, 138 e 69 kV (quilovolts).

Desde 2001, a empresa detém a certificação ISO 9001/2000, referente ao processo de Coordenação, Supervisão e Controle da Operação de Sistemas Elétricos de Potência, abrangendo os processos de Pré-Operação, Operação em Tempo Real, Pós-Operação e Normatização.

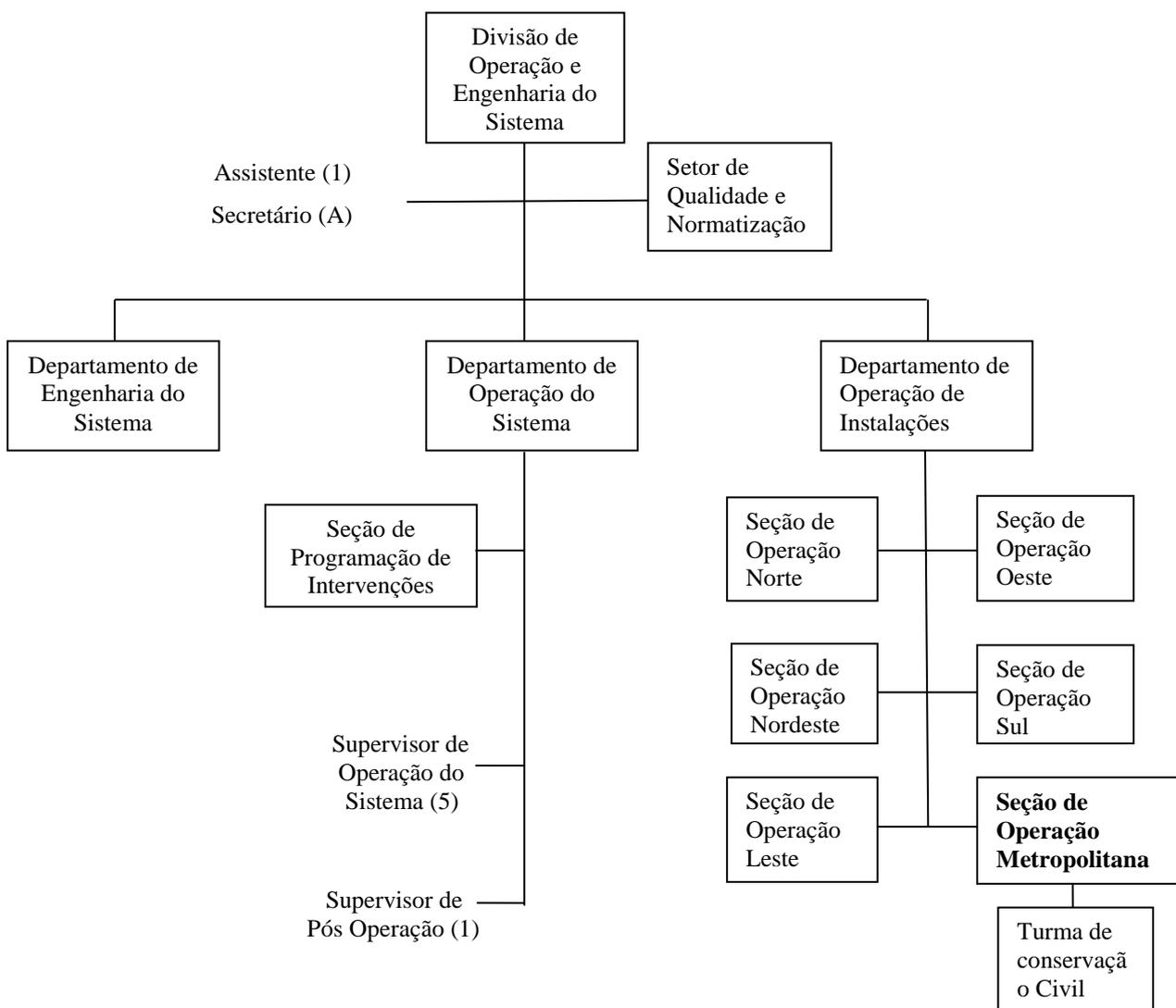
### **3.4 A SEÇÃO DE OPERAÇÃO METROPOLITANA**

O setor objeto do presente trabalho é a Seção de Operação Metropolitana, Subestação Porto Alegre 10 situada na Rua Dona Alice nº 39 no Bairro Petrópolis, Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Esta Seção de trabalho esta vinculada ao Departamento de Operação de Instalações da Companhia Estadual de Geração e Transmissão de Energia Elétrica conforme o organograma abaixo na figura 3.

A Seção de Operação Metropolitana esta localizada fisicamente em um prédio ao lado da Subestação Porto Alegre 10 que é uma subestação telecomandada. Esta Seção é uma das 6 áreas de Operação da CEEE-GT. As outras são nomeadas de acordo com o a região do Estado pela qual elas atendem, são elas: Seção de Operação Sul, de Operação Oeste, de Operação Norte, de Operação Norte e de Operação Nordeste.

As subestações são sistemas para controlar as tensões e fluxo de energia nas linhas de transmissão da CEEE-GT, setores intermediários de energia de alta tensão, por onde passa a energia até ser distribuída aos consumidores finais.

A Seção de Operação Metropolitana compreende um total de 62 funcionários no total abrangendo 13 subestações na região metropolitana. Dos 62 funcionários sendo um o chefe da Seção no cargo de Técnico em Eletrotécnica, uma responsável pela manutenção civil no cargo de Técnica em Edificações, uma assistente administrativo, os outros 59 funcionários são assistentes técnicos função Operação.



**Figura 3: Organograma Divisão de Operação e Engenharia do Sistema**  
 (Estrutura Organizacional aprovada pela diretoria Ata 2230, de 20/10/06, alterada pelas resoluções 090 e 081 de 2008; 010 e 119 de 2010).  
 Fonte: CEEE-GT

A Seção de Operação Metropolitana atende as 13 subestações da região metropolitana, dando o suporte técnico necessário para estas Unidades. Esta Seção faz o gerenciamento de materiais utilizados, presta assistência, gerencia os funcionários na escala de trabalho e regime de sobreaviso. Também este setor é responsável pelo lançamento no sistema corporativo da folha de pagamento.

Sentiu-se a necessidade de realizar o estudo deste trabalho devido a dois fatores: primeiro a estrutura de plano de cargos e salários implantado na empresa em 2007. Como não existia um plano de cargos na empresa, a sua estrutura e modificações ainda estão sendo estudados por grupos de trabalho dentro da

empresa. É uma fase inicial que necessita ajustes e melhorias devido também a insatisfação por parte de algumas categorias de trabalho.

O sistema de promoções do pano é composto por merecimento e por antiguidade e por desenvolvimento profissional. O plano de desenvolvimento profissional é composto pelos seguintes fatores: tempo de empresa, experiência no cargo, nível de instrução, pós-graduação, experiência gerencial e o treinamento específico é um deles. Neste contexto o objetivo do treinamento específico na empresa acaba se confundindo entre os empregados, pois o maior número de horas de treinamento requerido pelo plano são de treinamentos patrocinados pela própria empresa. A pontuação máxima no fator treinamento específico são 1000 horas de cursos. Dessas 1000 horas 600 estão limitadas a cursos patrocinados pela empresa. Fica difusa a percepção quanto ao interesse dos empregados em relação aos treinamentos, se pelo conhecimento que o treinamento poderá lhe proporcionar ou pelo benefício financeiro que poderá acontecer no caso de uma promoção.

Em segundo lugar o estudo se tornou necessário e relevante para esta Seção, pois a partir de 2011 assumiu uma gestão com ideias novas de telecomando. Arelada a mudança na estrutura física das Subestações e Operação de novos equipamentos mais modernos, houve alterações nos recursos humanos desta área como realocação de pessoas e mudanças nas atribuições dos empregados. Transferências e mudanças na escala de trabalho. Essas mudanças causam incertezas alterando a motivação dos funcionários gerando um clima de instabilidade. O principal receio e ansiedade por que passam os funcionários é quanto a possibilidade de extinção do cargo de Operador de Subestações e possível redução do número de trabalhadores devido ao telecomando.

Por fim, o estudo foi realizado nessa Seção para um melhor levantamento de dados e análises, pois o número de funcionários da CEEE-GT é elevado. Também realizando o estudo com foco somente neste setor permitiu uma análise mais aprofundada e mais consistente das informações coletadas na a Seção, poderá subsidiar o chefe da Seção e o Centro de Treinamento com informações que lhe permitam tomar medidas para solucionar os problemas que se apresentem nas questões de TD&E.

### 3.5 MÉTODO

Tendo em vista que o presente trabalho abordará um tema contemporâneo, o levantamento de necessidades de treinamento na Seção de Operação Metropolitana da CEEE-GT, em um contexto organizacional em que é possível fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas, optou-se pelo método do estudo de caso.

O estudo de caso é o tipo de método que deve ser usado quando se quer responder as questões “como” e “porque” que são questões explicativas, mais do que responder as questões de evidência e frequência (BRESSAN, 2000)

Optou-se ainda pelo estudo de caso pelo fato desse método permitir fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada (BRESSAN, 2000).

Esse método se caracteriza pela capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências como: documentos, artefatos, entrevistas e observações.

O método estudo de caso de caráter qualitativo se justifica a ser usado no presente trabalho pelo fato do estudo qualitativo envolver a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. De acordo com Godoy (1995):

os estudos denominados qualitativos tem como preocupação fundamental o estudo e análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Nessa abordagem valoriza-se o contato direto e prologado do pesquisador com o ambiente e a situação que esta sendo estudada.

### 3.6 OS SUJEITOS DA PESQUISA

O estudo deste trabalho compreenderá a realização de entrevistas a partir de roteiro semi-estruturado com um total de 9 funcionários da Seção de Operação Metropolitana.

Os sujeitos que participaram da pesquisa foram selecionados de acordo com o tempo de empresa. Utilizou-se o tempo de empresa como critério de avaliação das necessidades de treinamento para se obter um panorama médio das perspectivas,

expectativas e motivações quanto as suas carreiras, conhecimento na função e principalmente, necessidades de treinamento no total de 62 funcionários da Seção da Operação Metropolitana. O tempo de empresa não foi utilizado para detectar diferenças entre os empregados, mas para se obter uma amostra das ações de treinamento, desenvolvimento e educação e assim detectar as necessidades de treinamento tendo em vista as mudanças na Operação implantadas pela nova Gestão.

Os sujeitos participantes desta pesquisa estão relacionados no Quadro 3 a seguir. Identificou-se que dos oito dos entrevistados são do sexo masculino evidenciando uma das características da empresa CEEE-GT de ser predominantemente masculina.

Entrevistados	Sexo	Idade	Formação	Tempo na função	Tempo de Empresa
S1	masculino	35 anos	Superior incompleto	14 anos e 1 mês	14 anos e 1 mês
S2	masculino	59 anos	Ensino Médio incompleto	36 anos	36 anos
S3	masculino	27 anos	Ensino Médio completo	3 anos e 6 meses	3 anos e 6 meses
S4	masculino	54 anos	Ensino Fundamental completo	14 anos	27 anos e 2 meses
S5	masculino	51 anos	Ensino Médio completo	15 anos	30 anos e 5 meses
S6	masculino	37 anos	Pós-graduação	14 anos e 1 mês	14 anos e 1 mês
S7	Masculino	38 anos	Superior incompleto	3 anos e 6 meses na função	3 anos e 6 meses na função
S8	Feminino	31 anos	Superior incompleto	2 anos e 1 mês	2 anos e 1 mês
S9	Masculino	35 anos	Pós-graduação	14 anos e 5 meses	14 anos e 5 meses

**Quadro 3: Dados dos entrevistados**

Fonte: dados empíricos

Todos esses funcionários sujeitos da pesquisa estão enquadrados no mesmo cargo na empresa CEEE-GT, no cargo de Assistente Técnico, sendo a sua função a de Operador de Subestações.

No que se refere a treinamentos fornecidos pela empresa os mais antigos tendem a ter mais horas de cursos realizados que os mais novos.

A seguir serão apresentadas as competências, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridas para o cargo de Assistente Técnico função Operação de acordo com o Mapa de Competências da CEEE-GT área da Transmissão.

## I. CONHECIMENTOS

### CONHECIMENTOS:

Conhecimentos	Cursos
<b>Conhecimentos de Gestão:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura Organizacional do Grupo CEEE</li> <li>- Ferramentas de Gerenciamento de Projetos: Open Project e MS Project</li> <li>- Planejamento da Manutenção de Telecomunicações</li> <li>- Documentação de Obras: Política de Tratamento do Acervo de Engenharia;</li> </ul>
<b>Segurança e Saúde do Trabalho:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Norma: NR10</li> <li>- Primeiros Socorros</li> <li>- Combate a Incêndio</li> <li>- APR-Análise Preliminar de Risco</li> <li>- EPIs/EPCs</li> <li>- Detecção de Tensão</li> <li>- Sinalização de Serviços e Obras</li> <li>- Colocação de Aterramento: aterramento temporário da Transmissão</li> <li>- Aterramento temporário em Subestações</li> <li>- Direção defensiva</li> <li>- Conhecimentos Básicos: Choque Elétrico, Nutrição, Ergonomia, Proteção da Pele</li> </ul>
<b>Conhecimentos Básicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informática: Excel; Access; Word, Power-Point</li> <li>- Matemática Básica</li> <li>- Comunicação: Escrita e Via rádio</li> <li>- Eletricidade: Eletrotécnica básica e aplicada Sistemas de Transmissão</li> <li>- Sustentabilidade : Código de Ética</li> <li>- Financeiro: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle Patrimonial</li> <li>• Gestão de Orçamento: Custeio e Investimento</li> <li>• Apropriação Contábil e Financeira</li> </ul> </li> <li>- Jurídico: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislação Ambiental</li> <li>• Responsabilidade Civil</li> </ul> </li> <li>- Logística: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração e Controle de Bens Materiais</li> <li>• Normas, Controle e Cuidados dos Veículos</li> <li>• CNH: C – D – E</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnologia de Equipamentos da Transmissão <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipamentos de Subestações</li> </ul> </li> <li>- Seccionadoras</li> <li>- Disjuntores: RVO, Ar – Comprimido, SF6, Sopro-Magnético, A vácuo;</li> </ul>

<b>Conhecimentos Específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Painéis de Comando</li> <li>- Banco de baterias</li> <li>- Transformadores</li> <li>- Transformadores de Instrumentos: TCs, Divisor Capacitivo de Potencial, TPs;</li> <li>- Pára-Raios</li> <li>- Banco de Capacitores</li> <li>- Reatores</li> <li>- Retificadores</li> <li>- Sistemas de Aterramento</li> <li>- Circuitos de Comando</li> </ul>
<b>Conceitos Gerais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subestações: Tipos, Configurações, Diagramas Unifilares, Tensão de Operação;</li> <li>- Operação da Transmissão</li> <li><b>Operação de Subestações</b></li> <li>- Manobras em Subestações</li> <li>- Diagramas Unifilares de Subestações</li> <li>- Recomposição de Subestações</li> <li>- Inspeções em Equipamentos e da Proteção</li> <li>- Instruções de Operação</li> <li><b>Operação de Sistemas</b></li> <li>- Controle Carga/Frequência</li> <li>- Controle de Potência Reativa/Tensão</li> <li>- Estimacão de Estados</li> <li>- Descarte/Rejeição de Cargas</li> <li>- Recomposição do Sistema</li> <li>Sistemas Dedicados: SAGE</li> <li><b>Normatização</b></li> <li>- Simbologia, Terminologia e Diagramas de Operação</li> <li>- Codificação de Unidades</li> <li>- Instruções de Operação</li> <li>Formulários de Operação: PESE, PL, OM</li> <li>- Regulação da Transmissão <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos da Transmissão</li> <li>• Revisão Tarifária</li> <li>• Procedimentos de Rede</li> <li>• Remuneração dos Ativos da Transmissão e Parcela Variável</li> <li>• Procedimentos de Distribuição de Energia Elétrica (PRODIST)</li> </ul> </li> <li>- Proteção de Sistemas de Potência</li> <li>- Fundamentos da Proteção: Filosofia e Princípios de Proteção</li> <li>- Falhas</li> <li>- Coordenação da Proteção</li> <li>- Zonas de Proteção</li> <li>- Sistema de Automação</li> <li>- Protocolo de Comunicação</li> <li>- Funções de Proteção: por sobrecorrente, Diferencial, de Distância, por Sub e Sobre Tensão, por Sub e Sobre Frequência</li> <li>- Relés de Proteção</li> <li>- Análise de Sistemas de Potência <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimentos de Fluxo de Potência (Análise Estática e Dinâmica)</li> <li>• Aplicativos Associados: ANAREDE, ANATEM, entre outros.</li> </ul> </li> <li>- Processos de Contratações:</li> <li>Modalidades de Licitações: Pregão; Concorrência; Tomada de Preço; Convite; Concurso; Leilão e Internacional <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratações sem Licitações: Dispensa de Licitação; Convênios;</li> <li>• Termos de Cooperação e Inexigibilidade de Licitação</li> </ul> </li> </ul>

**Quadro 4: Conhecimentos requeridos**  
Fonte: mapa de competências da CEEE-GT

## II. HABILIDADES:

- Capacidade analítica

Este conceito refere-se à habilidade para decompor um todo em partes, analisar e sintetizar de forma a melhor entender suas partes. Compreende as seguintes habilidades: concentração, raciocínio lógico, investigação, análise e interpretação crítica, além da capacidade de pesquisar, indagar e examinar fatos, situações ou ações para subsidiar a tomada de decisões e sustentar a atuação funcional mesmo em situações adversas.

#### **- Comunicação**

Este conceito refere-se à habilidade de receber e transmitir conceitos e idéias com objetividade. Compreende as seguintes habilidades: feedback, relacionamento intra e interpessoal, saber ouvir, considerando os princípios de interação para fortalecer as relações de trabalho.

#### **- Liderança**

Este conceito refere-se à habilidade para utilizar estilos e abordagens interpessoais capaz de influenciar pessoas e facilitar a realização de trabalhos em grupo. Serve como modelo de papel para altos padrões de comportamento e qualidade/produtividade de desempenho no trabalho. Inclui as seguintes habilidades: liderança, autonomia, delegação, determinação, resolução de problemas, facilitador.

#### **- Negociação**

Este conceito refere-se à habilidade para negociar, mediar e resolver conflitos de forma que todas as partes envolvidas aceitem os resultados. Compreende as seguintes habilidades: negociação, administração de conflitos, adaptabilidade, capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades, trabalhar sob pressão/stress, mantendo o equilíbrio emocional e o comportamento estável, maduro e profissional.

#### **- Técnico-operacional**

Este conceito refere-se a habilidade para realizar atividades técnico-operacionais próprias dos órgãos da Empresa, de forma segura e com qualidade, visando atingir os padrões estabelecidos pela Empresa. Compreende as habilidades próprias de cada setor de trabalho. (exemplo: destreza manual, agilidade corporal, tolerância a diferentes alturas e temperaturas, segurança no trabalho).

**- Tomada de decisão**

Este conceito refere-se à habilidade de identificar causas de problemas para construir soluções. Inclui as habilidades: tomada de decisão, priorização, vender idéias e incentivar, como princípios para uma atuação funcional que compreenda à realização e implementação de projetos de trabalho.

**- Visão Sistêmica**

Este conceito refere-se à habilidade de perceber a inter-relação e interdependência das partes ou aspectos que compõem o todo organizacional, bem como em relação ao ambiente em que se encontra, visualizando tendências e ações possíveis para influenciar o futuro. Compreende as habilidades: visão sistêmica e planejamento.

**III. ATITUDES:****- Cooperação**

Este conceito refere-se à atuação funcional para a realização de objetivos através de interações pautada no respeito e harmonia dos relacionamentos, buscando associação,

consenso de idéias e união de esforços para o mesmo propósito. Compreende os conceitos atitudinais: cooperação, cordialidade, diplomacia, flexibilidade e espírito de equipe.

**- Ética**

Este conceito refere-se à atuação funcional em agir com transparência e honestidade, respeitando as pessoas, buscando a contínua melhoria das relações entre a Empresa e os diferentes públicos com os que interage. Compreende os conceitos atitudinais: comprometimento, discrição, imparcialidade e ponderação.

**- Excelência Técnica**

Este conceito refere-se à atuação funcional quanto a cultivar a capacidade de buscar soluções aos processos do negócio, por meio do desenvolvimento de melhores práticas, da contínua capacitação profissional e do permanente aperfeiçoamento tecnológico.

**- Organização**

Este conceito refere-se à atuação funcional quanto a manter o ambiente de trabalho organizado, zelando pelo material de uso comum e próprio, ordem e limpeza.

**- Persistência**

Este conceito refere-se à atuação funcional quanto à dar continuidade ao trabalho iniciado, visando o empenho na realização das tarefas.

**- Pró-atividade**

Este conceito refere-se à atuação funcional para influenciar os acontecimentos e garantir a conquista das metas coletivas. Compreende os conceitos atitudinais: próatividade, assertividade, dinamismo, iniciativa, acompanhamento e prontidão.

**- Responsabilidade**

Este conceito refere-se à atuação funcional quanto a cumprir compromissos estabelecidos no âmbito do trabalho com determinação e segurança. Compreende os conceitos atitudinais: metódico, assiduidade, firmeza, senso crítico.

**- Segurança**

Este conceito refere-se à atuação funcional quanto a agir com segurança, de forma interdependente e altruísta, cumprindo as normas estabelecidas pela Empresa, preservando a integridade física dos empregados e população em geral, minimizando os riscos associados aos processos de trabalho.

**- Sustentabilidade**

Este conceito refere-se à atuação funcional quanto a assumir o compromisso de desenvolver uma cultura corporativa que considere o equilíbrio entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais, respeitando a vida das futuras gerações.

**- Valorização das Pessoas**

Este conceito refere-se à atuação funcional quanto a respeitar as individualidades, reconhecendo e valorizando as contribuições dos empregados, oferecendo a oportunidade de evolução, visando à satisfação e ao desenvolvimento profissional e humano.

### 3.7 TÉCNICAS PARA COLETA

A técnica utilizada para a coleta dos dados foi a de entrevistas a partir de roteiro semi- estruturado conforme **Anexo A – Roteiro de entrevista**. Também foram pesquisados documentos disponíveis na empresa como o mapa de competências para as funções que existe atualmente e o planejamento dos treinamentos.

Na utilização de entrevistas semi-estruturadas há a formulação de perguntas previamente pelo entrevistador que são chaves para a coleta dos dados dos sujeitos entrevistados. A vantagem desse método foi justamente o fato da entrevistadora poder participar da entrevista atuante e consciente e obter dados em maior profundidade junto ao entrevistado, permitindo-lhe explorar os pontos mais relevantes ao longo do processo. Pela flexibilidade característica do método entrevista, o entrevistado fica mais a vontade para discorrer sobre temas diversos e expressar suas ideias.

A técnica da entrevista semi-estruturada é claramente explicada como segue abaixo:

As entrevistas semi-estruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. O entrevistador deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha “fugido” ao tema ou tenha dificuldades com ele. Esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados (Boni, Quaresma 2005, p. 75).

As entrevistas foram realizadas nos próprios locais de trabalho dos sujeitos entrevistados durante os meses de agosto e setembro de 2012. As nove entrevistas realizadas foram gravadas com prévia autorização dos entrevistados para não tornar desgastante o processo por parte dos entrevistados ao transcrever suas falas e também para a entrevistadora não perder dados para a pesquisa. As entrevistas tiveram a duração média de 50 minutos.

### 3.8 TÉCNICA PARA ANÁLISE

Como técnica de análise dos dados coletados foi utilizada a análise de conteúdo como meio de transformar os dados brutos em conteúdos de pesquisa. A análise de conteúdo compreende a explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens com o objetivo de se efetuarem deduções lógicas e justificadas a respeito da origem dessas mensagens.

Mas especificamente, a análise de conteúdo compreende, conforme define Bardin (1979, p. 42):

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

De acordo com Bardin (1979) e Minayo (2000), o processo de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens promovido pela análise de conteúdo é composto por três etapas, são elas:

- **Pré-análise:** nesta fase inicial há escolha dos documentos a serem analisados, da sistematização das ideias, retomada dos objetivos e das hipóteses iniciais da pesquisa em relação ao material coletado. Elaboração dos indicadores que orientarão a interpretação final.
- **Exploração do material:** fase em que os dados do material bruto são coletados para serem codificados a fim de se encontrar a compreensão central do texto.
- **Tratamento dos resultados obtidos e interpretação:** os dados são submetidos a operações estatísticas a fim de se tornarem válidos. A partir desses dados o pesquisador faz as suas interpretações e suas inferências de acordo com os objetivos propostos e referencial teórico estudado.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Depois de realizadas as entrevistas com os sujeitos participantes da pesquisa os dados foram analisados de acordo com a seguinte sequência. Primeiramente todas as entrevistas foram transcritas logo após a sua realização seguindo a mesma ordem dos entrevistados. Diante destes dados se fez a análise transformando os dados brutos em informações relevantes para a pesquisa seguindo e confrontando com os objetivos deste trabalho. Ao se realizar essa primeira exploração dos dados coletados pode-se identificar categorias de análise abrangente a todos os sujeitos pesquisados.

Após a identificação destas categorias se fez uma nova exploração das respostas coletadas classificando, identificando e explicando cada uma das categorias para as diferentes respostas. Cada uma das categorias de análise irá compor uma seção deste capítulo.

E na terceira e última etapa as informações foram confrontadas com a literatura existente com o intuito de auxiliar na análise e evidenciar que os fatos são existentes e consistentes.

Os sujeitos da pesquisa não serão aqui identificados para preservação das suas identidades. Para tanto os sujeitos serão identificados neste trabalho pela letra S em maiúsculo seguido do número da sequência em que a pesquisa foi realizada.

As categorias identificadas na análise são as seguintes e serão apresentadas nas próximas seções:

1. Trabalho,
2. Ambiente de Trabalho,
3. Reconhecimento do Trabalho,
4. Formas de Aprendizagem,
5. Impactos dos Atuais Treinamentos dos Pesquisados,
6. Sugestões para Ações em TD&E e Propostas para Ações de TD&E.

## 4.1 TRABALHO

Essa categoria de análise que foi percebida na exploração das respostas dos sujeitos entrevistados pode ser definida neste contexto como a realização propriamente dita do trabalho.

Abbad, Freitas e Pilat (2006) consideram importante a análise das tarefas na avaliação das necessidades de treinamento. Ainda para Harazim (2001) é necessário o conhecimento das pessoas e das suas habilidades para a elaboração das ações de treinamento, desenvolvimento e educação.

Nessa categoria foram descritas as atividades de trabalho realizadas pelos participantes da pesquisa, as suas principais atribuições, também foram analisados aqui os recursos requeridos para a realização do trabalho. Portanto, essa categoria pode ser classificada como uma Macrocategoria identificando-se duas Microcategorias conforme o quadro abaixo.

<b>Macrocategoria</b>	<b>Microcategoria</b>
<b>TRABALHO</b>	<b>Atividades</b>
	<b>Recursos</b>

**Quadro 5: Categorias de Análise – Trabalho**

Fonte: dados coletados nas entrevistas

Para se realizar o trabalho, as atividades que são requeridas para determinada função é necessária a existência de recursos que permitam a execução destas atividades. Os recursos requeridos podem classificados como:

- Recursos materiais: materiais que são utilizados e necessários para a realização das atividades no trabalho. Como computador, mesa, cadeira, sala, impressora.
- Tempo: tempo necessário para a execução das atividades.
- Competências: CHA's requeridas para a execução das atividades no cargo.
- Recursos financeiros: recursos necessários financeiramente para cobrir os custos e atingir os objetivos organizacionais através da realização das atividades.

Abbad, Freitas e Pilat (2006) consideram fundamentais a existência dos recursos a fim de permitir o desenvolvimento de novas competências no âmbito organizacional.

A macrocategoria, as microcategorias assim como os elementos necessários para o desenvolvimento das atividades foram analisados como descrito abaixo de acordo com o contexto organizacional que os sujeitos da pesquisa estão inseridos.

#### **4.1.1 Atividades**

Um dos fatores que se evidenciou entre os sujeitos entrevistados é a rotina de trabalho. A repetição das tarefas e a monotonia do tipo de atividade a que os entrevistados estão inseridos em muitos casos causa descontentamento e desmotivação na execução das suas atividades diárias.

Essa característica pode ser notada nos diferentes níveis de tempo de empresa nos entrevistados. Podemos notar na fala do S1 abaixo:

“As tarefas são bem tranquilas e sempre tem coisa nova para gente aprender. Claro que tem tarefas muito repetitivas, como fazer leitura, que tem que ser feita de hora em hora, mas eu não acho tão ruim pelo fato de fazer a leitura em si, eu acho ruim porque é muito repetitivo e a pessoa parece uma máquina, isso é muito ruim. Muito bom o relacionamento com os colegas”.

Fica evidenciado aqui o descontentamento do S1 quanto a execução das tarefas que são repetitivas, embora ele concorde ser necessário para o desenvolvimento de suas atividades. Faz analogia com o modelo fordista na comparação do homem com a máquina na época do surgimento das linhas de montagem.

A seguir o trecho da fala do S2:

“Tranquilo em relação a rotina, é uma rotina. Na operação tu não tem muito o que alterar. Agora com a internet e o computador é que melhorou um pouquinho, a gente se ocupa, mas eu leio bastante...”.

Nota-se pela fala dos sujeitos que as tarefas exigem certa repetição que são aprendidas e se tornam fáceis de realizar, porém há uma necessidade de buscar

conhecimentos novos. O incômodo pela repetição das tarefas e o tempo ocioso esta no fato de se interessarem por assuntos novos e, assim, possibilitar novos aprendizados. Neste sentido Freitas e Brandão (2006) afirmam que embora as empresas e os trabalhadores sintam necessidade de aprender, nem sempre os recursos educativos disponíveis são percebidos pelos interessados. Ainda para esses autores a necessidade de aprender esta relacionada ao dinamismo dos cargos nas organizações.

O S7 ao relatar as suas atividades diárias deixa explícito o tempo ocioso no seu dia a dia de trabalho, conforme podemos verificar na fala abaixo:

“Controlar a tensão da Subestação, de hora em hora fazer a leitura dos equipamentos. Fazer o acompanhamento do funcionamento dos transformadores. Fazer o controle da distribuição de energia através dos alimentadores. Seis horas das oito horas trabalhadas no dia são ociosas, porém é preferível que fique esse tempo, pois quando der uma emergência o Operador esta com a cabeça limpa para pensar o que fazer e não precisa deixar de realizar uma tarefa para voltar a sua atenção ao fato. Ser rápido e ter conhecimento é fundamental”.

Identificou-se que nesse contexto tanto as tarefas rotineiras quanto o tempo ocioso são necessários. Segundo o relato desse sujeito o tempo livre é importante para a ação das atividades corretas. É melhor pelo ponto de vista da empresa que não existam falhas no sistema. O Operador está na subestação para solucionar uma falha no sistema da forma mais rápida e eficaz possível quando existir, portanto se ele não intervir em nada é sinal que nenhum problema ocorreu e a empresa não teve perdas financeiras. Por esse motivo que o entrevistado S7 diz ser fundamental o tempo ocioso durante a sua jornada de trabalho, pois é desta maneira que o serviço esta ocorrendo como deveria e ele se sente mais capacitado para a execução de uma atividade se assim for preciso.

A seguir mais um exemplo da descrição das atividades do Operador através da fala do S3:

“Normalmente é bem isso aqui mesmo, ficar atendendo um ou outro, um serviço ou outro, abrindo documento, atendendo ligações, essa rotina mesmo, um serviço um pouco parado na questão física, mas estressante também porque tu esta sempre preocupado. No dia a dia é mais isso. Ficar recebendo o pessoal, fazendo a documentação iniciando e interrompendo documento, o dia a dia da operação é basicamente esse. Cuidando o que o pessoal esta fazendo, muitos chegam aqui e dizem que vão fazer uma coisa e quando tu vê estão mexendo em outra ponta. Tem que estar sempre atento. Esta vindo muita gente de fora, mas o principal problema que a

gente enfrenta é com o pessoal da empresa mesmo. Eu principalmente tive problemas com alguns engenheiros da empresa, acham que não precisam avisar. Não sei o que eles pensam, várias vezes eu tive que ir no pátio atrás deles e várias vezes se dirigindo para a área de risco, por incrível que pareça, com o pessoal de fora nunca tive problemas. O problema é bem mais com o pessoal que é da empresa. As vezes enfrento também tem questão com colegas muito antigos”.

Nesta fala o entrevistado comenta sobre a rotina de trabalho e a considera estressante por se sentir preocupado. Esse relato pode ser agravado pelo fato do entrevistado ser o mais jovem dentre os pesquisados e, também, por possuir pouco tempo de empresa, três anos e seis meses. Outro fator que pode estar contribuindo é a questão do enfrentamento com os colegas mais antigos. O sujeito mais novo tende a ter menor experiência na execução das suas atividades no trabalho, associado ao fato de ser mais jovem pode causar maior preocupação e ansiedade diante do desconhecido.

Quando os sujeitos foram questionados sobre quais atividades eles mais apreciam dentre aquelas que realizam, a própria prática das atividades de Operador de Subestações foi relatada como sendo a preferida. Os sujeitos se identificam com o tipo de serviço que realizam reforçando o entendimento de Le Boterf (2003) quando afirma que o desenvolvimento de competências profissionais depende de fatores como o interesse do indivíduo em aprender.

“Aqui o que eu mais gosto de fazer é quando tem manobra, fazer a manobra, eu gosto de fazer as coisas. Não gosto de ficar parado, não combina comigo (...) o que eu mais gosto é de manobrar, tanto que se eu pudesse manobrar o dia inteiro eu ia ficar super feliz”. (S5)

Mais uma vez emerge nas falas o gostar de realizar as atividades porque não apreciam ter tempo ocioso. Em geral não gostam de ficar sem atividades, por isso o que mais os realiza é quando tem que praticar algum tipo de atividade. Essa prática também trás a possibilidade de um novo aprendizado, de renovar e evidencia que em geral gostam do que fazem conforme podemos constatar nas falas abaixo.

“Gosto de exercer a função de Operador. Tem importância o serviço. Por exemplo, controlar a tensão das linhas de transmissão das barras”. (S7)

“Gosta de realizar procedimento dos alimentadores, quando é preciso desligar um alimentador. Gosto porque é algo novo que eu aprendi ao ir trabalhar nesta subestação e porque quase que diariamente eu estou renovando e reforçando o conhecimento que adquiri. Esta aprendendo e reforçando o conhecimento”. (S8)

No S7 percebe-se uma certa motivação por parte do entrevistado quando fala que seu serviço tem importância. O fato de sentir que as suas atividades são importantes para a empresa pode ajudá-lo a gostar de realizar as suas atividades. São descritas pelos S7 e S8 atividades específicas na sua função. O S8 ressalta a importância de realizar atividades que sejam construtivas e que fazem aprender ou relembrar o que já foi aprendido. Gosta de estar renovando o conhecimento e percebe que isso é importante para o desenvolvimento de suas atividades.

Também identificou-se o relacionamento com os colegas como um fator que os pesquisados mais gostam no trabalho que realizam.

“O que eu mais gosto é o relacionamento com o pessoal da manutenção porque o nosso serviço é muito solitário, a gente se sente muito sozinho. O relacionamento é mais construtivo para nós, a gente troca mais informações e aprende mais com eles também. A parte mais importante é essa”. (S9)

O relacionamento com os colegas é importante para esse sujeito ratificando a ideia da importância de se ter presente na execução das suas atividades alguma forma que possibilite o aprendizado. Isso está de acordo com Antonello (2005) que a aprendizagem é facilitada através do trabalho em equipe. Os diferentes colegas trazem novos conhecimentos e competências diferentes ao grupo. As trocas de experiências fazem com que os trabalhadores tenham perspectivas diferentes sobre os fatos.

Diante da dinâmica das organizações os sujeitos entrevistados nos mostram que não gostam de se sentirem ociosos e da necessidade de estarem sempre aprendendo tarefas diferentes para o desempenho da sua função. Tudo é dinâmico e muda constantemente, fazendo com que as pessoas se sintam cada vez instigadas a buscar novas ideias e informações para não se sentirem obsoletos.

Para o sujeito S9 a interação com os colegas faz se sentir melhor, pois trabalhar na subestação sozinho é por ele considerado um fator ruim. Além de estar aprendendo com os colegas, gosta da companhia das pessoas. É um momento em que pode descontrair no ambiente de trabalho.

Já para outro sujeito, S2 o fato de trabalhar sozinho é algo benéfico e que o faz gostar da sua função.

“Olha não tem como te dizer, quando pega fim de semana que eu fico sozinho, eu gosto de ficar sozinho, não tenho nada que eu possa te dizer, eu gosto como um todo, não me vejo trabalhando em outra profissão na empresa. É uma área que eu gostei faz muitos anos já, desde casa, qualquer coisa que tenha que fazer na parte elétrica eu gosto de fazer, gosto da empresa. É uma área que eu sempre me identifiquei nunca me vi fazendo outra coisa que não fosse trabalhando nessa área”. (S3)

Fica claro neste relato que o Operador aprecia o que faz e tem forte ligação com o trabalho, pois não há outra função que ele se imagine desempenhando.

Ainda em relação as atividades que gostam de realizar, segue o relato do S4.

“Olha eu não faço por gostar, eu faço porque preciso. É uma necessidade só”.

Fica evidente que o sujeito realiza as suas atividades pela necessidade do serviço que se sobrepõem a satisfação pessoal. Com este último relato pretende-se mostrar que, mesmo sendo a única resposta que destoava das outras em relação as atividades no trabalho, não há uma uniformidade entre as respostas dos entrevistados.

Quando os entrevistados foram questionados sobre quais atividades menos gostam de realizar, emergiram respostas variadas, mas aqui novamente a monotonia é enfatizada como um fator negativo na sua função.

“O que eu menos gosto é essa parte monótona, de ficar parado, da minha função, aqui de dentro da CEEE é de tu ficar aqui esperando acontecer, claro que para a CEEE é bom que tu receba sem levantar um dedo, mais é essa parte ai, não gosto de ficar parado. Não combina comigo, tanto que aqui eu faço um monte de coisas para não ficar parado”. (S5)

“A monotonia quando esta tudo muito calmo que o marasmo esta muito grande é que alguma coisa grande vai acontecer, não da para ficar muito parado. Não é bom sinal”. (S6)

O sujeito S5 revela novamente que o tempo ocioso para ele é um fator que incomoda.

O relato do entrevistado S4 evidencia a sua não afinidade com o serviço, a realização das tarefas não como uma escolha, mas como uma necessidade.

“Eu to bem satisfeito com o serviço. Mas não é a vocação. Se eu fosse escolher a profissão seria outra, a parte mecânica, algo que eu gosto. Não tem o que eu não goste porque eu faço o serviço com prazer, mas não seria a profissão que eu escolheria”.

Na fala do S9 transcrita abaixo estão reunidas as características dos sujeitos de não gostar do tempo ocioso, a necessidade de aprender atividades novas e o fato do trabalho solitário.

“O que eu menos gosto são os intervalos entre todas as funções nossas, o tempo de tirar leitura e fazer inspeção, por exemplo. Seria muito tempo ocioso. Fico na internet para ver se tem alguma notícia, alguma coisa, é uma coisa muito ociosa, não tem um crescimento, é ruim ficar muito tempo parado às vezes. Acho que a parte ruim é essa e a solidão também, o fato de tu ficar sozinho”.

Ainda para o S8, conforme relatado abaixo, surge a questão do risco de vida como um fator que contribui para não gostar das suas atividades. Novamente aparece a preocupação por se trabalhar em uma Subestação mais antiga em que os equipamentos já não são tão seguros. Também emerge a questão das atividades repetitivas, mas aqui surge uma sugestão, na visão do sujeito entrevistado, a evolução dos equipamentos.

“Quando há uma explosão, que eu fico mais preocupada com a minha segurança e dos colegas. Não gosto do risco que se corre por se trabalhar em uma Subestação bem antiga em que eu preciso religar um equipamento que desarmou. Habitualmente não gosta de realizar o serviço, a leitura diária de hora em hora dos alimentadores é chata por ter que se deslocar e passar por todos os painéis para a conferência. Necessário, mas trabalhoso. Eu acho que é um serviço que poderia ser informatizado e estar no sistema podendo ser controlado pelo computador na própria mesa de trabalho”. (S8)

#### **4.1.2 Recursos**

Em relação ao recurso tempo ficou evidente nos relatos já descritos neste trabalho que o tempo necessário para a execução das atividades é suficiente. Porém, o recurso tempo como característica dessa função de Operador sendo mais que o necessário para a execução do trabalho pode ser um fator desmotivador. Podemos perceber que o tempo ocioso causa ansiedade e descontentamento para muitos sujeitos. O fato de ficarem esperando que algo aconteça gera uma angústia por não estar oportunizando o crescimento e desenvolvimento de novas competências.

“Se tu não se adaptar com a rotina da subestação tu tem que sair. Como é que tu vai reclamar de fazer leitura, tu estas reclamando daquilo que tu faz. Pra mim me ocupa até, se tivesse leitura de 10 em dez min seria melhor. Para mim o serviço não me incomoda, o que me incomoda é ficar em casa as vezes sem ter o que fazer. Aqui eu sei que estou disponível. Na verdade a CEEE esta te pagando para que tu não intervenha, se tu não intervir na subestação melhor. Mas quando tu fizer, tu tem que estar preparado para o que possa acontecer. Para mim essa rotina eu já incorporei, faz parte”. (S2)

Neste relato o S2 destaca o fato da atividade ser monótona, ter como característica a disponibilidade de tempo para quando precisar intervir. É enfático ao dizer que quando o sujeito não se adapta ele deveria sair da função. Ao mesmo tempo que fala que esta bastante acostumado com o fato do serviço ser uma rotina, diz que já faz parte do seu dia a dia, porém relata que não gosta de ficar parado e se tivesse atividades seria melhor.

Pelo que se pode perceber o sujeito S2 esta habituado com o fato de estar à disposição no serviço, isso pode ser atribuído ao tempo de empresa do empregado na função, trinta e seis anos, sendo o mais antigo Operador a exercer a função entre os entrevistados e também de todos os Operadores da Seção de Operação Metropolitana. O que ratifica os dados já levantados, pois, mesmo diante do tempo de empresa o sujeito gosta de estar ocupado.

A seguir as análises quanto ao recurso competência: conhecimentos, habilidades e atitudes que os entrevistados julgaram ser fundamentais para um bom desempenho das atividades na função de Operador. Para Freitas e Brandão (2006) competência é o resultado da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos pela pessoa em qualquer processo de aprendizagem natural ou não. Relacionada ao conceito de mudança a competência pode ser observada na comparação do antes e depois do processo de aprendizagem. No trabalho a aquisição de uma nova competência é percebida ao se executarem as tarefas de forma mais eficiente.

Em geral os sujeitos relataram que os conhecimentos fundamentais para ser um bom profissional é ter o conhecimento da subestação em que trabalha, conhecer os equipamentos que opera. Saber os procedimentos que devem ser realizados em cada ocorrência. É muito importante ter o conhecimento das ações que se executam, pois mais que conhecimento dos equipamentos, vidas estão em risco quando se opera o sistema.

Para Antonello (2005) a aprendizagem organizacional pode ser considerada como um processo de mudança no estado do conhecimento, implicando a sua aquisição, disseminação. O conhecimento organizacional é armazenado nos trabalhadores na forma de competências e habilidades e na organização na forma de documentos e regulamentos. O conhecimento passa a ser adquirido através do processo de aprendizagem sendo mais amplo que a simples acumulação de informações.

“Todo o conhecimento é válido, mas saber os procedimentos que devem ser realizados no caso de uma ocorrência. Conhecer a tua subestação a fundo. Conhecer o que esta habilitado e o que não esta, saber o que tem dentro de uma subestação, assim como conhecer os procedimentos bem claramente. Por exemplo, em uma recomposição parcial saber o que tem que desligar, chegar na frente de um relé e saber que proteção atuou. Todas as ocorrências exigem que o operador saiba como atuar e atue de forma correta, ou seja, tome os procedimentos corretos, como se comunicar com o COS tem um procedimento, para religar um alimentador tem outro procedimento, para fazer uma recomposição parcial tem outro procedimento....”. (S8)

O sujeito S8 afirma a importância de conhecer a sua subestação assim como narra uma série se procedimentos que devem ser realizados para cada situação específica. É fundamental para ele que o Operador saiba como atuar e atue corretamente.

Ainda sobre o conhecimento técnico temos:

“Conhecimento técnico, conhecimento de equipamentos, disjuntores, seccionadoras, relés de proteção, toda a parte técnica é importante saber. Como é que funciona todos esses dispositivos, o que é que eles fazem. Porque como é que tu vai operar alguma coisa que tu não conheces?, é muito importante isso. Uma coisa que eu acho importante é atenção e calma quando tu trabalha, não pode ficar muito nervoso. Na hora que acontece uma ocorrência tu tem que ter uma sequencia certa do que fazer. Tem que fazer como uma norma de recomposição, tem que ter calma e saber o que fazer na hora que operou um desarme”. (S9)

O sujeito S9 relata a importância da calma na realização das atividades. Ter este comportamento para ele é importante para saber a sequência certa do que fazer.

“....Conhecer a tua subestação e saber o que tem nela e como proceder em cada caso é fundamental. É importante saber bem esses procedimentos e conhecer bem a sua subestação primeiramente porque estamos trabalhando com vidas. Por ex. religa um alimentador em um momento errado e tem muitas pessoas envolvidas trabalhando em uma rede ou em

uma subterrânea tu mata um monte de gente. Então a responsabilidade é muito grande dentro da subestação”. (S8)

O sujeito S8 acrescenta a importância do conhecimento como forma de prevenir riscos de acidentes. É preciso saber como atuar corretamente, pois a atividade é periculosa. A responsabilidade do serviço exige mais do que o conhecimento das atividades para a realização correta das atividades, um erro pode ocasionar acidentes fatais com as pessoas envolvidas no serviço.

O risco de acidentes também é relatado no trecho a seguir.

“...Se tu for abrir, uma coisa simples, se tu for abrir uma chave com carga, tu pode queimar, além de derrubar o equipamento, então se tu abrir aquela chave com carga tu tem que ter aquele conhecimento de que tu não pode abrir ela jamais porque senão, tu vai queimar tudo, além de derrubar uma linha. Tu vai tirar fora aquele equipamento, tu vai danificar totalmente ele, então tu não pode jamais. Então tu tem que ter o conhecimento teórico e prática daquilo que tu ta executando, além do risco de te machucar também”. (S5)

O sujeito S5 enfatiza o fato do Operador não poder errar ao executar as suas atividades, pois há possibilidade de danificar o sistema além de se expor ao risco de acidentes. Ainda analisando a fala do S5 percebemos a importância do conhecimento não só teórico, mas também prático como fundamental para a execução das atividades.

“Acho que o conhecimento aqui é total da coisa, acho que o conhecimento teórico, tem que saber o porquê que pode acontecer quando tu for executar alguma coisa, saber o que pode acontecer da consequência do teu ato. Tu tem que ter o conhecimento teórico e prático, são duas coisas fundamentais”.

Reforçando o S3 fala: “Tu tem que conhecer, a melhor maneira de saber se tu sabe é quando da um problema”. Mostrando que é através da prática que acontece o aprendizado. Validando o que Antonello (2005) define sobre a aprendizagem informal – aprendizagem por práticas presentes no cotidiano. Percebemos assim que o relato do entrevistado esta de acordo com o conceito de aprendizagem quando relata que aprende através da prática das suas atividades

Quando os entrevistados foram questionados sobre os recursos disponibilizados pela empresa para a execução das suas atividades a maior parte deles considera que são suficientes.

“Sim. Porque dispõem dos recursos que são os equipamentos para trabalhar. A empresa disponibiliza os EPI’s, varas de manobras, luvas, capacetes, detectores de tensão, extintores de incêndio. Para o Operador ter segurança e confiança, tranquilidade e confiabilidade em desempenhar seu trabalho. A empresa disponibiliza os EPI’s e EPC’s”. (S8)

O S8 enumera alguns dos recursos materiais que são disponibilizados pela empresa para a proteção individual e coletiva. Considera que os equipamentos de segurança são suficientes para a realização das suas tarefas.

Mas em relação aos cursos os sujeitos consideram que são poucos os cursos disponibilizados. Relatam que poderiam ser melhorados, sempre tem conhecimento para ser aprendido.

“No meu ponto de vista sim, porque eu não tenho muita dificuldade com teoria e prática, o cara que sempre trabalhou com isso não deve ser muito difícil. Mas acho que são muito poucos os cursos. O cara passar seis anos sem fazer um curso é demais, o cara vem a esquecer muitas coisas até. Quanto aos recursos não falta nada, tudo dentro das normas, os EPI’s, tudo certinho”. (S4)

“Os que eu realizei ainda falta bastante coisa. Penso que ainda falta criar os treinamentos ainda até porque não existe os treinamentos que a gente necessita para o centro de telecomando. Um exemplo é um treinamento específico para o Operador de centro não existe. Para mantenedor esta sendo visto, esta sendo criado ainda. Mas para o operador de centro não sei se existe ainda”. (S6)

Para o S6 é necessário a criação de um curso que ainda não existe para o Operador de Centro de telecomando. Com o telecomando as atividades do Operador mudaram e algumas aumentaram, passando a incluir sistemas novos. Os cursos e atividades estão sendo adaptadas ao novo sistema em andamento. Nota-se a carência de um treinamento específico para o sistema.

Falta também como relatou um entrevistado saídas de emergência.

“.... Tem um curso de combate a incêndio que a gente fez com o (...) e com o (...) que ele questionou muito, normalmente era mais primeiros socorros, esse curso era mais para incêndio mesmo, em que a gente relatou um fato e eles disseram para usar a saída de emergência. A saída de emergência é abrir a janela e se atirar. Como ocorreu um fato com o (...), colega, aqui em baixo, em que pegou fogo a sala dos alimentadores e ele teve que simplesmente abandonar a subestação só deu tempo dele pegar o telefone, não deu tempo, só pode abrir as janelas”. (S3)

Quando os sujeitos entrevistados foram perguntados sobre a dificuldade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos em cursos realizados a maioria dos respondentes disse que não teve dificuldades.

“Não. Para tu colocar em prática tu tendo as ferramentas disponíveis para aquilo que tu vai fazer não tem como. Tu esta consciente daquilo que tu deve fazer”. (S2)

Fica claro na fala do sujeito S2 que os recursos são suficientes e estão disponíveis. Não há impedimento para a aquisição de novas competências através dos treinamentos que já foram realizados pelos sujeitos pesquisados no que se refere a recursos fornecidos pela empresa.

“Não. Tenho até facilidade para pegar o teórico e depois aplicar na prática, não vejo dificuldade nenhuma. Porque a operação é muito de teoria mesmo”. (S4)

## 4.2 AMBIENTE DE TRABALHO

Nesta categoria será apresentado o ambiente de trabalho dos sujeitos participantes da pesquisa conforme seus relatos. O ambiente será analisado como um meio que propicia o aprendizado e o desenvolvimento de novas competências adquiridas nos cursos realizados. O ambiente pode ser entendido como as relações com colegas de trabalho, suas interações e os meios materiais e imateriais pelos quais o sujeito exerce as suas atividades. O espaço físico, condições de temperatura e ruídos também estão incluídos no ambiente de trabalho.

Abbad, Freitas e Pilat (2006) avaliam que deve ser considerado o contexto organizacional no levantamento de necessidades de treinamento. Mudanças no ambiente organizacional podem gerar necessidades de ações de treinamento, desenvolvimento e educação nas organizações. Confirmando o que foi relatado pelos entrevistados em relação à criação do Centro de Telecomando e a operação de novos equipamentos como exemplos de mudanças que ocasionaram necessidades de novos treinamentos. Ainda para esses autores existem situações em que não somente as discrepâncias no desempenho constituem-se necessidades

de treinamento como também restrições situacionais ou falta de suporte. Neste caso não falta ao empregado os CHA's necessários ao desempenho competente e sim a condição propícia para a demonstração da competência.

Todos os sujeitos entrevistados relataram que o ambiente de trabalho é bom ou muito bom. Um ambiente de trabalho tranquilo onde o relacionamento entre os colegas é agradável, permitindo manter relações amigáveis dentro e fora da empresa. Procuram tolerar as diferenças uns dos outros. O ambiente possibilita a troca de ideias e informações entre os sujeitos permitindo a aprendizagem pela interação e pelo clima de confiança no ambiente de trabalho.

“Muito bom, principalmente com os colegas aqui não tenho do que reclamar. Apesar do bastante tempo de empresa a gente se acerta bem nesse sentido. Pra mim é muito bom, muito bom mesmo”. (S3)

É importante salientar que somente dois dos sujeitos entrevistados não trabalham sozinhos nos seus turnos de trabalho. Normalmente na jornada de trabalho é um Operador por turno de revezamento. Para estes que trabalham sozinhos há o contato com os colegas somente nas trocas de turnos. Durante o expediente podem receber outros colegas para realizar serviços na subestação, o pessoal terceirizado da limpeza que faz o serviço interna e externamente à subestação e pessoas de outras empresas.

“Acredito que seja um ambiente saudável, é bom o relacionamento com os colegas, de vez em quando tem alguma coisinha, mais daí o cara passa por cima, eu consigo lidar bem. O problema é que tu trabalha sozinho, o relacionamento mesmo é só na hora da troca do turno. O relacionamento maior é com o pessoal da manutenção, e que é bom, é muito bom o relacionamento com eles. Acho que essa parte de ficar sozinho também é ruim”. (S9)

Nesta fala o S9 reforça o que anteriormente já foi citado em relação a trabalhar sozinho como um aspecto negativo. Neste trecho ele esclarece que o contato com os colegas da sua unidade de trabalho só se realiza nas trocas de turnos de trabalho, mas há interação com outros colegas da empresa e esse relacionamento é bom.

“Excelente, os colegas são legais, uma turma boa nós temos agora, essa safra agora esta bom, esta excelente, teve uns tempos que era ruim, mas agora esta muito bom, esta excelente. A gente tem um grupo bom aqui dentro e fora, a gente se da tri bem, faz um churrasquinho uma vez por mês

para mais, de todas as subestações que a gente conhece o (...) já dizia que era o exemplo de união. Grupo mais unido". (S5)

Neste trecho da entrevista percebemos que o ambiente de trabalho propicia a desenvolvimento do grupo já que Pilati (2006) é um dos autores que descreve o ambiente organizacional como fatores restritores ou facilitadores da assimilação de novas competências desenvolvidas pelos empregados. Este autor argumenta que o alinhamento entre as ações de treinamento e a estratégia organizacional é fundamental. É através dessa congruência que se pode garantir efetividade nas ações de TD&E, devido a identificação de necessidades organizacionais de capacitação.

#### 4.3 RECONHECIMENTO DO TRABALHO

Nesta categoria os entrevistados responderam de que maneira a empresa reconhece o seu trabalho. Pode ser reconhecimento através do pagamento de salários, elogios, treinamentos, novas atividades, autonomia, liberdade de expressão, entre outras formas. Não há mensuração do reconhecimento, pois é um fator subjetivo e variável entre as pessoas.

Foi constatado através dos relatos que há pouco contato da chefia e empregado e o *feedback* entre eles. O Operador já se sente desmotivado por trabalhar em um local afastado das outras sedes de trabalho e principalmente pela característica de trabalhar sozinho na Subestação. Isso acaba se refletindo na função do Operador que em geral não é valorizada pela empresa. Quando foi mencionado reconhecimento, a questão financeira foi citada como uma forma, mas talvez com menos validade porque todos os trabalhadores recebem o salário, não seria um diferencial.

Fatores de apoio como estímulo de colegas e apoio da chefia exercem influencia proximal ao desempenho dos funcionários em ações de TD&E, estão funcionalmente relacionados a ele. A identificação de contextos restritivos ou que não oferecem o suporte organizacional ao desempenho, à aprendizagem e à transferência da aprendizagem para os demais colegas de trabalho é essencial em

avaliação das ações de TD&E, pois muitos hiatos de competências não são necessariamente devidos à falta de CHA's ou motivação para o trabalho. Abbad, Freitas e Pilati (2006)

“Olha, uma boa colocação seria até a questão do salário, mas isso é algo que todos os funcionários recebem. Da empresa de repente poderia estar falando até de alguns colegas que falaram bem do meu serviço, algumas vezes, mas da empresa em si não tem nada diretamente”. (S3)

“Eu acho que no meu caso ela reconhece financeiramente só. Em todos esses anos que eu tenho de CEEE a única coisa que não tenho do que me queixar da companhia. A companhia na verdade, são as pessoas, ela não tem culpa, o símbolo CEEE. As pessoas que estragam a companhia. Acho que falta reconhecimento, tem muito pessoal bom que deveria ser reconhecido. Como o absurdo desse plano de carreira que fizeram aí. Acho que deveria ser melhor reconhecido, dar curso para quem quer realmente, e investir naquela pessoa....”. (S5)

Nos trechos acima os sujeitos consideram somente o reconhecimento financeiro. Há ainda uma crítica pelo entrevistado S5 em relação ao plano de cargos e salários da empresa, acredita que a empresa deveria valorizar mais as pessoas que tem interesse em aprender disponibilizando treinamentos.

“Isso eu também acho que é uma coisa que falta. Eu tenho impressão de que a gente não é muito reconhecido eu acho. Não tem muito contato da chefia com nós, eu acho muito pouco. Raramente a chefia aparece na subestação, eu acho muito distante assim, não tem muito contado”. (S9)

Para o S9 há pouco contato da chefia com o empregado, dificultando assim a troca de informações. Sobre o reconhecimento Le Boterf (2003) afirma que é a validação que caracteriza a competência como uma maneira de agir. Julga o olhar de terceiros como de extrema importância tornando-se normativo passando a ser um “constructo social”. Pressupõe que para uma competência passe a existir socialmente é necessário o julgamento de terceiros.

#### 4.4 FORMAS DE APRENDIZAGEM

Compreende-se dos trechos já citados neste trabalho que é considerável que o trabalho permita formas de aprendizado. Mesmo o serviço sendo rotineiro, muitas

vezes repetitivo, há a necessidade de se buscarem novos aprendizados. Os sujeitos consideram importante que a empresa oportunize e ofereça os recursos necessários para se obterem novas competências.

O aprendizado pode acontecer através da prática, foi uma das maneiras mais citadas pelos sujeitos. Ressaltando ainda que valorizam bastante os treinamentos. Mas infere-se que os sujeitos aprendem mais facilmente e rapidamente ao executar as suas atividades. É preciso a prática, a visualização do que foi visto na teoria para se desenvolver o aprendizado. Para Antonello (2005) a aprendizagem organizacional só passa a existir quando à mudança, intencional ou não. Ao abordar este tema implica procurar compreender como os trabalhadores, individuais e coletivamente, decidem e agem ao se defrontarem com os desafios cotidianos que surgem nas atividades de trabalho. Desta forma podemos compreender o porquê dos sujeitos necessitarem mais da prática, a definição desta autora vem ao encontro com que os sujeitos relataram.

“Eu acho que é na prática. A teoria ajuda, mas se não colocar em prática..., quanto mais tu praticar melhor. Acho que tudo na vida, quanto mais praticar melhor, mais tu desenvolve mais tu vai aplicando. Sem prática acho que é entrar em um ouvido e sair no outro. Se o pessoal te falar, dez ou cinco anos sem praticar não consegue pegar a confiança necessária. Tu consegue aprender bem ela. Tu não vai titubear na segunda ou terceira vez que tu fizer aquilo ali”. (S5)

“Na prática mesmo. Como no curso OPESE, por exemplo, o instrutor diz, hoje vocês vão trabalhar com manobra, então tu vai ter que aprender realmente, então tu vai lá na subestação como a PAL 9, e olha, essa é a barra, essa é a seccionadora 230kV, essa é a transferência, esse é 24, então tu aprende tudo, esta ali”. (S7)

O S7 enfatiza que a teoria do treinamento é válida quando aplicada na prática, é através dela que se permite a mudança e o aprendizado. É bem evidente quando o sujeito diz “tu vai ter que aprender realmente”. O que o sujeito quis mostrar é que no treinamento temos a ideia do aprendizado, mas que ele vai acontecer de fato no momento do agir. Muitos entrevistados citaram a prática como forma de aprendizado corroborando com Antonello (2005) uma forma de aprendizagem que ocorre frequentemente no ambiente de trabalho no processo de realizar as tarefas cotidianas sem o dar-se conta do aprendizado muitas vezes, o que ocorre só posteriormente. O desenvolvimento da competência necessita tempo para a sua maturação o que muitas vezes não é propiciado pelo ambiente organizacional,

dependendo das características do gestor envolvido, das condições de sua atividade, recursos e do tipo de competências escolhido para ser trabalhada.

“Praticando, no dia a dia de trabalho. Quando tem a ocorrência, olha o equipamento, vivencia a situação, troca experiências com os colegas. Olhando e vivenciando”. (S8)

No trecho desta fala surge outra forma que possibilita o aprendizado, na interação com colegas.

“Diretamente com a própria relação com os colegas da manutenção, eu acho melhor. Diretamente, tu estas assistindo diretamente o problema. O curso é para dar o embasamento teórico, vamos supor, a parte prática é feita com os colegas da manutenção”. (S9)

O sujeito S9 associa a prática das atividades através da interação com os colegas.

“De uma maneira passiva tem muitas formas, na prática a gente aprende muito, então só de conviver com os equipamentos é uma maneira, mas de uma maneira ativa, digamos assim, a gente aprende nas coisas que vem nos jornais, mas aí não é o que utilizamos na prática, mas é importante saber o que vem nos periódicos”. (S1)

Aqui o S1 acrescenta o aprendizado através da leitura dos materiais e informativos que são disponibilizados na intranet ou por email para os empregados. São informativos sobre acontecimentos internos e externos relacionados a empresa.

“A leitura dos manuais, a própria intranet, isso ai tu pode acompanhar a movimentação da empresa. Tudo o que se relaciona a ela que tu não tinha isso antes agora esta na mão é só clicar e ler, é só querer é só se interessar que esta disponibilizado”. (S2)

Neste relato o sujeito fala que recentemente foi disponibilizado o computador na subestação. É um meio através do qual os empregados podem se atualizar e busca as informações na rede corporativa da empresa.

“Uma coisa que incentiva é o PCS, incentiva muita gente a voltar a estudar. Eu estava fazendo o curso técnico e parei, mas eu quero voltar a fazer algo que eu vá aproveitar. Não quero fazer, nem sei se assim, fazer matemática em uma à distância, acredito que a pessoa tem que gostar daquilo para fazer. Até porque eu tenho pouco tempo de empresa, até eu me formar mais trezentos já se formaram na minha frente. Isso vai ser uma questão de

tempo e de oportunidade. Como o técnico que eu estava fazendo era eletrotécnica mesmo, porque eu gosto”. (S3)

O S3 trás o plano de cargos e salários da empresa como um estímulo a aprendizagem. O sujeito relata que o incentivo financeiro que pode acontecer através do nível de instrução é um fator motivante para os empregados buscarem desenvolver seus aprendizados externamente à organização. Ele ainda acrescenta que a busca pelo aperfeiçoamento não deve estar ligada somente ao fator financeiro, é preciso que o sujeito goste do que escolheu estudar.

A aprendizagem por meio dos treinamentos também foi mencionada nas respostas dos entrevistados. Concorda com Antonello (2005) quando afirma que investimentos em treinamentos são necessários principalmente nas organizações que tem necessidade de inovação e atualização tecnológica. Exatamente o contexto que a CEEE vem enfrentando.

“O OPESE para mim foi fundamental para aprender sobre a Subestação, hoje que nem o IHM possibilitou que eu trabalhasse com ele aqui, todos foram proveitosos, até aquele básico, quando tu entra na empresa, integração de novos empregados, mas para mim foi até pela questão da apresentação, para mim que sempre fui muito tímido perto de pessoas para mim foi uma dificuldade imensa me levantar e me apresentar para os outros colegas, sempre em todos os cursos da CEEE tem isso, então eu melhorei bastante pelo lado pessoal”. (S3)

O S3 destaca que os treinamentos podem estimular a aprendizagem em nível organizacional e individual.

“...Mas como eu aprendi mesmo dentro da empresa foi com o OPESE e na prática. Com os colegas, fiquei de 3 para 4 meses acompanhando turno na Subestação Cidade Industrial em Canoas, pude aprender bastante lá com eles. Comecei lá na Subestação Cidade Industrial, fiz o OPESE, terminei em uma quarta feira, na segunda feira eu já estava aqui trabalhando”. (S3)

Nesta passagem o S3 fala que aprendeu através do curso OPESE, na prática e na interação como os colegas de trabalho. Estas três formas resumem os tipos que apareceram com mais frequência nos sujeitos entrevistados como oportunidades de aprendizado.

#### 4.5 IMPACTOS DOS ATUAIS TREINAMENTOS NOS PESQUISADOS

Nesta seção serão abordadas as principais mudanças nos sujeitos participantes da pesquisa ocasionadas pelos treinamentos realizados. A análise foi feita somente pelos treinamentos patrocinados e realizado nas dependências da empresa.

O curso OPESE apareceu nas respostas como o principal meio pelo qual os Operadores aprenderam as suas atividades ao ingressar na empresa. O treinamento OPESE – Operador de Subestações tem duração de aproximadamente de 256h.

O OPESE é um treinamento dividido em módulos em que os empregados aprendem sobre eletrotécnica, operação, relações interpessoais, normas sobre eletricidade entre outros. No decorrer do tempo ele foi e esta sendo modificado conforme a demanda. Existem Operadores que realizaram o treinamento OPESE com duração de 160 horas.

A atividade do Operador de Subestações é algo bem específico na área de eletricidade, pois cada subestação é diferente da outra, pela característica e quantidade dos equipamentos, importância, áreas de atendimento, alimentando locais como shoppings, hospitais, palácio do governo em Porto Alegre. Também é importante o tamanho da Subestação como ocorre com a Subestação de Gravataí 2 de onde chegam e saem muitas linhas de transmissão. Portanto cada unidade tem suas características específicas que serão aprendidas na prática. Muitos relataram que realizam o curso OPESE, que abrange o mesmo conteúdo programático para todos participantes do curso. Os Operadores formados no OPESE estarão habilitados a trabalhar em qualquer uma das unidades do Estado do Rio Grande do Sul. Esse treinamento é importante e fundamental para o cargo de Assistente Técnico na função Operador de Subestações, pois o nível de instrução necessário em concurso público para ingresso no cargo na empresa é ensino médio completo, não sendo exigido nenhum curso de formação específico na área elétrica.

“Logo que eu entrei na CEEE recebi um treinamento de 3 meses que foi o curso OPESE. Foi ali que eu aprendi todas as atividades na função de Operador”. (S9)

O primeiro contato que os Operadores têm com as atividades é a através da teoria deste treinamento. Parece que ele atinge o objetivo principal a que o treinamento se propõe quando os sujeitos relataram que aprenderam no OPESE.

"Mais pelo o que a companhia nos oferece. A nossa função na CEEE acho que é meio direcionada, porque é uma coisa bem diferente, bem direcionada. Saiu daqui é eletricidade normal, coisas assim banais, então o conhecimento que tu tens que adquirir é aqui mesmo, não adianta tu sair fora da CEEE, fora da área de manutenção e operação, a não ser uma área mais dedicada a proteção. Mas não é o nosso caso o nosso caso de operação teria que ser a companhia mesmo, como é que tu vai pegar um treinamento fora da CEEE? A não ser em outra companhia de energia. Acho que depende da CEEE, quanto mais treinar o pessoal, melhor. Não sendo isso não tem como tu te atualizar, na operação, não para as outras funções". (S5)

Nesta fala o sujeito ressalta a importância dos treinamentos internos e a especificidade da função do Operador. O fato das atividades da função não serem oferecidas em cursos externos a empresa, reforça a importância e a necessidade de ações de TD&E disponibilizadas pela empresa. E valendo-se disso a empresa oportuniza aos Operadores iniciantes no cargo este treinamento OPESE a fim de se conhecerem os conteúdos necessários a sua função. Outros cursos são disponibilizados para os empregados que ingressam na empresa com o objetivo de situar a organização no contexto elétrico e sua importância. Estes treinamentos visam fazer o empregado se habituar, conhecer missão, visão, valores da empresa. A fim de satisfazer os interesses da empresa a política de capacitação e desenvolvimento adota os treinamentos operacionais ministrados prioritariamente no local de trabalho através do seu centro de treinamentos. (BOOG, 2001)

Os entrevistados relataram alguns dos treinamentos que realizaram, sendo que dois dos sujeitos entrevistados não lembravam de todos os treinamentos e disseram que foram suficientes os treinamentos disponibilizados pela empresa.

"Fiz vários. Acho que tenho uns 20 cursos, patrocinados pelo CETAF e direcionados para aquilo que eu faço. Até teve um que não estava bem direcionado para aquilo que eu faço, foi indicação da chefia anterior, que foi um curso de qualidade no trabalho. Operação e Manutenção de Equipamentos, Proteção de Linhas de Transmissão, foram tantos que eu nem lembro...Primeiros socorros e combate a incêndio. (S3)

Não lembro todos. Fiz Comandos Elétricos, OPESE, Encontro de Operadores fui em dois, reciclagem, primeiros socorros, foram tantos que eu nem lembro, CIPA... (S4)

O entrevistado S3 cita muitos cursos que realizou desde seu ingresso na empresa que foram realizados pelo CETAF – Centro Técnico de Aperfeiçoamento e Formação. O centro de treinamentos pertence ao grupo CEEE, hoje faz parte da CEEE-D. Ele possui uma excelente estrutura com salas de aula distribuídas em mais de 15 prédios. O CETAF conta com o suporte administrativo responsável por organizar, planejar e divulgar os treinamentos assim como contratar empresas externas para instrutória quando necessário. Equipamentos para realização de cursos técnicos assim como computadores são disponibilizados pelo centro de treinamentos. São fornecidos certificados para todos os treinamentos patrocinados pelo CETAF. A tecnologia deve ser hoje entendida como uma ferramenta que ajuda a transformar o processo de aprendizagem e possibilitar as empresas a estarem atualizadas, obtendo uma vantagem competitiva no mercado (BOOG, 2001).

A identificação prévia da presença ou ausência de condições necessárias à aprendizagem é um importante elemento facilitador do treinamento e da avaliação dos seus efeitos no comportamento de indivíduos, grupos, equipes e organização (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006).

Os sujeitos S3 e S4 estão entre os três entrevistados com mais tempo de empresa. Há divergências, pois aqueles com menos tempo de empresa falaram o contrário, conseguiram citar mais cursos até porque foram realizados mais recentemente, mas consideram que são poucos os cursos oferecidos pela empresa. Sentem necessidades de cursos sobre os sistemas novos que passaram a existir na empresa e cursos específicos para equipamentos novos que passaram a operar.

“....Eu acho pouco os cursos. Porque um cursinho de 8 horas para ti operar a subestação. Tu só conheceu a subestação. Não é porque a gente vai operar o centro de telecomando e eu não estou na subestação. Então falta o curso de visão sistêmica para eu operar o Centro de Operação”. (S6)

“Foram cursos mais para essa área, OPESE’s e combate a incêndio que eu me lembro. A CEEE não ofereceu quase nada para nós. Foram muito poucos cursos, muito pouco mesmo”. (S9)

Talvez a necessidade dos sujeitos recém-contratados na empresa de realizarem treinamentos deva-se justamente ao pouco tempo de empresa. Para Abbad, Freitas e Pilati (2006) provavelmente estes colaboradores não possuem todas as competências para o trabalho. Porém, percebe-se necessidades atuais de treinamentos, pois são sistemas que já estão em funcionamento, sistemas que

englobam a visão e o conhecimento de outras Subestações integradas no novo sistema existente e tudo esta funcionando e se adequando conforme a necessidade dos empregados, não existiu um planejamento prévio para que os cursos acontecessem antes da implantação e operação de novos sistemas.

Isso também acontece com o conhecimento dos equipamentos. Diversos entrevistados reclamam que os cursos quando existem não são planejados, pois as horas realizadas são insuficientes para se obter o conhecimento necessário e adquirir as competências requeridas para a função. Os pesquisados tiveram dificuldades em trabalhar com os computadores e internet que passou a ser usado e disponibilizado pela empresa recentemente para os Operadores. Ou, ainda, relataram dificuldades com a entrada de equipamentos informatizados, mais sofisticados, totalmente digitalizados no qual os operadores não se sentem aptos a operar pela falta do treinamento adequado que os possibilite o aprendizado. Para Abbad, Freitas e Pilati (2006) os desvios de desempenho de um grupo se devem a múltiplos fatores, os quais podem estar afetando diferentemente o desempenho dos seus integrantes. Problemas no desempenho ou hiatos de competência podem ser solucionados através de treinamentos. Outros fatores que devem ser considerados que estão também relacionados são a falta de motivação para o trabalho e condições do ambiente.

“Sempre o cara pega alguma coisa. Contribui. Um pouco contribui. Mas tem que ser com mais calma. Não adianta fazer um curso de 8 horas, 10 horas pouco adianta. Deixa a desejar. Porque enfiam um monte de conteúdo e o cara não absorve. Em oito horas tem uma agenda duas horas para um professor uma hora para outro, duas horas de intervalo, quinze minutos de intervalo. E tem todo aquele programa só botando conteúdo e quem vai pegar? Dificilmente”. (S4)

Sobre o programa de treinamentos a análise que se tem é que existe necessidade de realização de novos cursos. Dois entrevistados percebem como positivo, sendo que um deles sente a necessidade de avaliar os conhecimentos que aprendeu para ter a noção de estar apto ou não a realizar a sua função.

“Eu acho bom, só uma coisa que eu achei errado no OPESE eles não fizeram nenhum tipo de avaliação para ver se tu esta apto ou não, não sei que critérios que eles utilizam para ver se tu esta apto ou não, pelo menos assim tu tem que ter a capacidade mínima da teoria. Digamos se tu foi reprovado, não digo reprovado, mas se tu não atingiu as metas, ver onde tu errou para fazer uma nova avaliação”. (S3)

Outro relato que aparece mais de uma vez é sobre a necessidade de saber, colocar em prática os conhecimentos adquiridos no curso principal OPESE. Como os Operadores trabalham em áreas perigosas que envolvem risco de vida seu e de colegas eles deveriam ser bem treinados e se sentirem preparados para exercer as suas atividades na função. O Operador trabalha com a energia, com o risco de choque elétrico e explosões, trabalha em redes de altas tensões. Em qualquer outra atividade da empresa que não envolva as áreas de risco também é importante que o empregado se sinta competente para exercer as suas atividades, porém se torna mais vital pelo fato de estarem expostos a riscos de acidentes. Trabalhar em áreas perigosas incorre em custo para a empresa que precisa pagar adicional de 30% sobre o salário aos colaboradores na função Operador. Por essas razões é necessário treinamentos de segurança pessoal e coletiva além dos conhecimentos que necessitam sobre parte técnica.

“OPESE poderia ser mais completo, poderia ter mais prática. Poderia executar as atividades aprendidas. Deve ter mais curso voltado para a área da Operação, específicos para a função. Exemplo: Operador mantenedor, como é o funcionamento dos equipamentos. Tem cursos mais não são específicos para a função. Falta vagas para a Operação, pois, pela demanda de serviços da manutenção, ter muito mais reparos nos equipamentos, é disponibilizado mais vagas mas a manutenção”. (S7)

“Os cursos são poucos pela função que a gente desempenha que é uma atividade perigosa. Não é somente pelo PSC, para ganhar pontuação, mas principalmente porque estão envolvidos com vidas, com as suas próprias vidas que muitas vezes são colocadas em risco e expondo outras pessoas. E também é importante a realização de cursos para um melhor desempenho das atividades. Acho importante para sermos reconhecidos como bons Operadores. Cursos de proteção. Pois, no curso OPESE é visto a teoria e não a prática, acho que deveríamos ter treinamento, pois o desarme de um TR dependendo da subestação de trabalho pode ser visto só uma vez. (S8)

A maioria dos entrevistados considera poucos os treinamentos disponibilizados pela empresa.

Identificou-se que há necessidades de treinamento, de acordo com as perspectivas dos funcionários, principalmente, no que se referem treinamentos específicos para a função. Praticamente todos, mesmo os que possuem um elevado número de horas de treinamento fornecidos pela empresa, tem uma carência de cursos como o de equipamentos.

O treinamento OPESE que já foi citado como oportunidade de aprendizagem aparece novamente. Talvez como uma sugestão de melhoria, o desenvolvimento de mais aulas práticas. O “saber fazer” referente a execução não é senão o grau mais elementar da competência. É preciso que o profissional saiba tomar iniciativas, fazer escolhas, assumir riscos, reagir a contingências, a panes, avarias, inovar no dia-a-dia e assumir responsabilidades. O saber agir não está relacionado somente ao fato de saber fazer em caso de incidente, mas igualmente em saber antecipá-lo (LE BOTERF, 2003).

Normalmente os treinamentos quando realizados atingem o objetivo que é habilitar o funcionário a adquirir novas competências. Quando os respondentes foram perguntados sobre as contribuições dos treinamentos foram citados somente aspectos positivos. Pode-se notar que aprenderam ao exercer as suas atividades aplicando os conteúdos assimilados nos treinamentos. Há os conhecimentos técnicos, mas também há outras contribuições como relacionamentos interpessoais nos treinamentos realizados. Para Le Boterf (2003) a construção das competências apela para uma combinatória complexa de recursos em que estão estritamente mesclados os conhecimentos gerais e os conhecimentos profissionais. Os conhecimentos gerais aparecem como tendo um efeito sobre as condições de operacionalização das competências e sobre o desenvolvimento da vontade e da capacidade de aprender.

“Contribuições, acho que tu se torna mais apto para realizar a função, acho importante. O próprio combate a incêndio acho importante saber operar, qual tipo de extintor escolher, como operar certinho. E também a parte técnica, estar sempre atualizado em relação a parte técnica, saber cada disjuntor, cada seccionadora. Ter conhecimento técnico de cada equipamento, é importante saber isso aí. Porque se tu não souber direito como tu vai operar direito uma subestação. Tem que ter conhecimento técnico profundo de todos os equipamentos”. (S9)

“Conhecimento de equipamentos, conhecimento de subestação nova. Sistema novo, interação com os colegas”. (S6)

Há ainda o relato de que a contribuição foi prestar os serviços para a CEEE de forma eficiente.

“A contribuição que eu dei foi prestar o serviço para a CEEE, eu adquiri conhecimento naquilo que eu faço. Retribuindo o serviço prestado, essa foi a minha maior contribuição. Não tem outra, não fui instrutor, não dei aula, essa seria outra contribuição indireta”. (S2)

Quanto ao desempenho no trabalho os respondentes também citaram somente aspectos positivos quando foram questionados.

“Sim. Vou citar de novo o OPESE, que se eu não tivesse feito o OPESE eu não conseguiria resolver o que com seis meses de empresa eu consegui resolver, peguei um desarme geral. Eu consegui resolver graças, eu acredito, boa parte do OPESE. O IHM é o manuseio diário”. (S3)

O S3 mostra que o conhecimento adquirido foi aprendido ao aplicar na prática quando foi necessário.

Em geral os treinamentos contribuíram para melhorar o ambiente de trabalho na medida em que os colegas podem ajudar uns aos outros nas tarefas.

“Tu tendo o conhecimento daquilo que tu faz, se todos tiverem o mesmo conhecimento automaticamente melhora o teu ambiente de trabalho. Porque é complicado tu estar trabalhando em desnível de conhecimento das pessoas, é um fator que pode complicar tu ter que parar uma ação para dar uma explicação. Se todos estiverem no mesmo nível de conhecimento melhora 100%. Que é o que se propõem os treinamentos, manter todos em um nível mais ou menos próximos um do outro. Agora a maneira de cada um absorver isso é diferente, aí é uma coisa bem pessoal. Tu não pode avaliar. O que vai avaliar vai ser o que tem sido feito nos últimos anos, testes, acho que deveria ser mais frequente. Fazer na unidade, por exemplo”. (S2)

“Acho que sim, o ambiente porque, muitas coisas a gente brinca - é do sangue do operador -. Tu não precisa estar pedindo para outro colega fazer ele já faz do treinamento que ele aprendeu. Tem normas, planilhas, formulários que não precisa estar pedindo para outro fazer. Isso ajuda bastante porque a gente trabalha são cinco colegas, a gente fica sozinho aqui...” (S3)

O S2 acredita que o ambiente de trabalho pode ser melhorado quando se permite através dos treinamentos o acesso de todos os colegas ao mesmo conhecimento. Para Le Boterf (2003) o profissional não pode mais ser competente sozinho. A qualidade das competências dependerá, em parte, da qualidade do ajuste entre os recursos incorporados mobilizados e os recursos do meio utilizados. Cabe ressaltar como o S2 explica que o conhecimento vai ser absorvido ou não por cada pessoa de formas diferentes. Todas as pessoas possuem experiências de vida, diferentes tipos de ambiente, equipamento hereditário e características que influenciam a maneira como aprendemos e resolvemos os problemas. A maioria das

peças desenvolve estilos diferentes de aprendizagem que priorizam determinadas habilidades de aprendizagem em detrimento de outras Kolb (1997).

O treinamento é somente um dos meios que possibilitam a pessoa desenvolver determinada competência. Não quer dizer que todas as pessoas que realizam o treinamento irão desenvolver.

Para o S3 há muitas contribuições que os treinamentos proporcionam como as atividades básicas do Operador. As atividades no trabalho se tornam mais fáceis de realizar.

Já tem outro sujeito que relata o fato de ter participado de um módulo no treinamento OPESE de relações interpessoais e isso contribuiu para aceitar as diferenças dos colegas, saber os limites uns dos outros, aprendeu a trabalhar o relacionamento com os colegas.

“Sim, teve a parte das relações interpessoais. Aprendeu a lidar com certas situações com colegas de trabalho, a saber, como agir, saber o quanto tu pode levar uma brincadeira adiante. Aprendeu sobre relacionamentos interpessoais. Aprendi até onde vai o limite das pessoas e o seu próprio, que tu não pode invadir o limite de outra pessoa. Foi um módulo do curso OPESE”. (S8)

Na fala deste sujeito percebe-se que o treinamento contribuiu para melhorar o relacionamento com os colegas de trabalho.

A situação se inverte no que se refere a treinamentos para o aperfeiçoamento do trabalho. A maioria aqui dos entrevistados concorda que há necessidade de mais treinamentos para os equipamentos novos que são adquiridos pela empresa. Tem necessidade de conhecer esses equipamentos para melhor executar as suas atividades e também para não correrem risco de vida. Conforme relata o S4 abaixo.

“Acho que não porque estou a mais de seis anos sem fazer um curso, não deve ser suficiente. Eu gostaria de fazer mais de equipamento, já que meu serviço é esse, conhecimento de equipamento”.

Há necessidade de se realizar curso sobre os equipamentos da unidade e reciclagens para os conteúdos que não usam diariamente. Boog (2001) ousa ao afirmar que a era tradicional do treinamento e desenvolvimento terminou e estamos na era da informação e do conhecimento. Atualizações, reciclagens e aperfeiçoamento precisam ser práticas constantes e contínuas e não mais pontuais. O horizonte da previsibilidade e a estabilidade na carreira profissional que existiam

estão cada vez mais omissos. O ritmo das mudanças do mercado é vertiginoso e as estruturas de treinamento precisam ser adequadas a ele. A necessidade de rever os conteúdos aprendidos está evidenciada na fala:

“Sim, um exemplo é do OPESE, tem pessoas que viram coisas no OPESE e depois nunca mais viram. Eu acho que é o caso que se tiver uma reciclagem daqui a algum tempo eu concordo. Por exemplo, uma reciclagem a cada 5 anos. Outra coisa é acho que tu deveria ser avaliado, até mesmo para a pessoa, fazer uma avaliação no final do curso, para saber onde tu atingiu. Não digo com o intuito de reprovar. Eu trabalhei na área já sabia o que era, tem colegas que nunca viram eletricidade, nada, nada. Só tem o conhecimento para fazer a prova. Eu tive colegas que tiveram muita dificuldade com coisas básicas e não sei. Para mim eu fiz o OPESE eu vi muito conteúdo, e eu não fui testado para saber se eu estava apto ou não”. (S3)

Novamente nessa fala o entrevistado realça a necessidade usar teste como forma de saber se adquiriu os conhecimentos necessários.

“Suficientes são, mas sempre podem melhorar em alguma coisa, sempre podem ser acrescentados mais alguma coisa. Como aconteceu com nós no curso da Arena, teve seccionadoras que não funcionaram porque já tinham sido entregues. O (...) anotou e passou e até dias depois veio o pessoal regular ela de novo, já tinham sido entregues e ao colocar em prática elas não funcionaram, mas ao colocar em prática o funcionamento delas e não funcionaram. Acho que foi uma falha dos próprios colegas da CEEE que entregaram o equipamento, foi a CEEE quem montou sendo que o equipamento não estava bom, não estava pronto. De repente na pressa de entregar a obra ou na hora que eles testaram e estava bom, funcionou”. (S3)

Neste relato o sujeito infere o fato de entrar em operação um equipamento sem o devido treinamento, pois houve falha. O equipamento foi entregue para ser operado e no treinamento o equipamento não funcionou. Neste caso pela falha do equipamento os treinados saíram prejudicados. A falha ocorreu ao entregarem o equipamento que não estava pronto para operar.

#### 4.6 SUGESTÕES PARA AÇÕES EM TD&E

Esta seção será dedicada às sugestões de ações de TD&E dos sujeitos pesquisados. Baseado em suas necessidades os entrevistados relataram alguns

treinamentos que gostariam de realizar. Sugestões de melhorias e ações propostas com o objetivo de desenvolver competências relacionadas a função de Operador.

Esta macrocategoria de análise será dividida em três microcategorias conforme abaixo.

<b>Macrocategoria</b>	<b>Microcategorias</b>
<b>SUGESTÕES DE AÇÕES DE TD&amp;E</b>	<b>Cursos/ Ações</b>
	<b>Modalidade</b>
	<b>Conteúdos</b>

**Quadro 6: Categorias de Análise – Sugestões de Ações de TD&E**

Fonte: dados coletados nas entrevistas

Na microcategoria cursos e ações serão enumeradas as sugestões de cursos que os sujeitos gostariam de realizar. E as propostas de ações para a melhoria nos treinamentos.

Na microcategoria modalidade os sujeitos sugerem a forma como gostariam de realizar os treinamentos, à distância ou presencial. Suas vantagens e desvantagens.

Em conteúdos serão sugeridos os conteúdos para os treinamentos sugeridos.

#### **4.6.1 Cursos/Ações**

Os sujeitos consideram que deveria ser disponibilizados mais cursos pela empresa.

Os cursos na modalidade à distância que começaram a ser realizados na empresa recentemente foi uma das ações mais citadas quando os entrevistados foram questionados quais as ações que poderiam melhorar os treinamentos que são fornecidos pela empresa. O treinamento *e-learning* ou aprendizagem eletrônica é a implementação de ações e soluções de formação através de internet ou intranet. Esse tipo de treinamento passou a ter importância no século XXI, pois o local do treinamento não tem importância, a aprendizagem deve estar disponível sempre que necessária, a qualquer hora, em qualquer lugar Boog (2001). Outras ações seriam

reciclagens de cursos que já existem, como exemplo o OPESE, para reforçar o conhecimento e relembrar os conteúdos. Depois de algum tempo os conteúdos de determinado treinamento que já foi realizado seria lembrado e revisto. Hoje já existem na empresa cursos de reciclagens relacionado à segurança, então os sujeitos sugerem que essa prática seja estendida para os demais cursos técnicos como de equipamentos.

“Uma ação já estão fazendo disponibilizando cursos a distância, isso esta sendo muito bom. Outra, como eu já falei, seria fazer reciclagens, não só de primeiros socorros, mas como o OPESE e oferecer mais cursos para nós. As vezes nós ficamos muito tempo sem fazer um curso. Na época do curso do TR 5 quando teve eu não estava na subestação eu estava de férias ou atestado e eu não tenho curso de TR 5, nunca mais falaram em dar. Cursos principal para nós é o OPESE, que ele abrange tudo, manuseio de relés novo, a filosofia nova da empresa”. (S3)

Nesta fala do S3 aparece novamente a necessidade da empresa disponibilizar mais cursos.

Também foi citado que os cursos presenciais poderiam ser melhor explorados, pois o centro de treinamentos da CEEE tem uma estrutura muito boa para cursos, porém falta organização por parte da empresa. Não há direcionamento nos cursos que são oferecidos, não há um planejamento prévio. Depois que surge o curso e a vaga é que a chefia convoca o empregado normalmente, ou o próprio empregado manifesta seu interesse para a realização do curso. Nesse sentido foi sugerido um questionário, levantamento de dados e necessidades. Esse levantamento poderia ser feito à distância também. As necessidades de TD&E são fenômenos que se manifestam em múltiplos níveis, embora o mais comumente tratado seja o individual. Avaliações de necessidades objetivam diagnosticar necessidades de TD&E, de forma que estas transformadas em objetivos instrucionais facilitem o desenho das ações de aprendizagem para atendê-las. Abbad, Freitas e Pilati (2006).

A avaliação de necessidades de treinamento é o objetivo deste trabalho e foi mencionado pelos sujeitos entrevistados como sugestão de melhoria nos treinamentos que são realizados.

“...através do moodle eles poderiam tirar a temperatura para que eles pudessem direcionar os treinamentos, não fazer treinamentos que vai pegar o pessoal só do administrativo só do jurídico ou só da distribuição. Fazer um treinamento conforme a demanda que é grande. Por exemplo, tem tantos

Operadores que precisam desse treinamento, então será criando para esse público aqui. Tem tanto pessoal assistente administrativo que estão precisam de determinados cursos e não fizeram. Então vamos pegar três grupos e fazer um de cada vez, então eles poderiam fazer dessa forma. Não esperar que mande um email lá para o CETAF, lá para as chefias se tem o interesse de realizar determinado treinamento e a chefia ir atrás do funcionário que gostaria de realizar... Teriam que pegar os dados, as necessidades das pessoas no campo. Isso para todas as áreas. No campo que eu digo é descer para explorar as áreas". (S7)

Segundo relato do sujeito S8 a cultura interna da organização quanto a função de Operador precisa ser mudada. Pois é necessário que a empresa tenha a percepção da importância do Operador para o sistema. A importância que pode ser dada, a valorização do empregado, pode ser um fator motivador para o empregado inclusive na aprendizagem. Foi ressaltado novamente o pouco contato entre a chefia e empregado que dificulta a percepção da chefia para as necessidades do grupo. Foi sugerido reunião, mesmo que não tão frequentes para se ter uma noção das necessidades dos Operadores.

"Reciclagem. Deve ser feito um levantamento das necessidades dos Operadores para a realização de uma reciclagem. Treinamento e segurança. Deve se ter organização. Deve-se mudar a cultura da empresa da importância da função do Operador. Hoje ele não é valorizado pelo que faz. Sentir a necessidade de qualificar os funcionários. Dar um suporte para buscar cursos fora da empresa em horário flexível. A empresa também pode fornecer subsídios. PSC é uma forma de incentivo, mas a empresa deveria buscar outro. Importante é mudar a visão da empresa de que a função do Operador é vital para o sistema elétrico". (S8)

Também foi mencionada a melhoria dos instrutores, que sejam capacitados para ministrar os treinamentos, assim como a importância da figura do instrutor na aprendizagem.

"Melhorar os instrutores. Usar os especialistas técnicos e engenheiros para montar o curso e usar os instrutores monitores para ser monitores, assistentes de quem elaborou o curso...". (S6)

"Olha, é difícil dizer isso ai porque acho que tudo está no conhecimento do professor, a pessoa que esta dando o curso, é fundamental para a pessoa aprender, tem que saber passar. E o resto boa vontade da gente, querer aprender também. Eu acho que não tem muita ação que poderia ser feita. Só distribuindo as pessoas, eu estou há seis anos sem fazer curso, no entanto os cursos no CETAF continuam...(S4)

Para o S4 a responsabilidade esta no professor instrutor do treinamento para o aprendizado, não considerando outros fatores importantes no processo de aprendizagem.

Também foi mencionado como ação a combinação da teoria com a prática do treinamento.

“Acho que aliar a teoria com a prática. Na operação fazer um treinamento na manutenção primeiro e depois na operação...”. (S5)

#### 4.6.2 Modalidade

A maioria dos entrevistados prefere realizar cursos na modalidade presencial. Os entrevistados consideram importante em cursos presenciais o contato com o instrutor e a facilidade de tirar as dúvidas quando necessário. Outro fator importante citado é o relacionamento com os colegas, a interação que também é vista como uma forma de descontração e aprendizado.

“Presencial é melhor eu acho. Porque à distância é ruim. Presencial tu tens mais contato com as pessoas, tu podes trocar ideias, bem melhor, favorece essa troca de informações”. (S9)

“Eu presenciais, porque eu sou antigo. Acho que tu tens mais segurança, tu pede uma explicação. Porque te passa mais confiança, parece que a coisa ao vivo te passa assim mais confiança. Eu prefiro”. (S5)

Alguns entrevistados não realizaram cursos no formato à distância disponibilizado pela empresa e tiveram pouco ou nenhum contato com estes cursos para definir se prefere presencial ou à distância.

“Eu acredito que melhor é presencial, mas eu acho que eu fiz um que outro treinamento à distância e até não foi na empresa, não tem como ter uma base boa. No meu caso eu prefiro presencial por causa do contato principalmente com o instrutor”. (S3)

Alguns sujeitos disseram que o treinamento à distancia facilita o contato com o computador, não precisar se deslocar do local de trabalho para a realização do treinamento. Disseram ser mais viável para o Operador já que não precisa que

ninguém o substitua na unidade para a realização do curso. Conforme a fala abaixo do S2.

“Presencial, pelo fator humano, é importante ter uma pessoa do teu lado tirando as tuas dúvidas. No caso a interação com os colegas e a figura do instrutor é importante. Mas na questão do Operador em si, o EAD, porque caso contrário tu não iria fazer. Pois sair daqui para fazer um treinamento é complicado”. (S7)

Três dos entrevistados responderam que depende do enfoque do curso. Depende do conteúdo a ser estudado. Foi enumerado uma série de facilidade e vantagens que o curso no formato à distância pode possibilitar, mas o que se observa é quando o conteúdo é de maior relevância para o sujeito ele prefere o presencial.

“Presencial. Na realidade depende do foco do curso. Se for curso sobre equipamentos, prefero presencial. Se for mais teórico, como o de Word que realizei, não tem problema de ser a distância. Porque prefere ter a prática do equipamento, poder olhar e mexer. Abrir o equipamento e fazer o teste. Acho importante esse contato com o equipamento”. (S8)

“Neste caso sim só que eu ainda não tive oportunidade de fazer. No curso a distância é mais fácil, o presencial para ser realizado, tem que ver o pessoal reunir todo o pessoal disponível, os horários, tem que encaixar todo mundo no horário certo. E o a distância não, tu pode fazer na subestação, é mais rápido o acesso ao curso. É mais rápido, é mais fácil de organizar, não sei. Presencial tu precisa de mais gente e horários, tem limitação de horários. E o a distância não, tu que vai fazer os teus horários”. (S9)

A ambiguidade quanto às vantagens e desvantagens dos treinamentos à distância ou presenciais se explica, pois segundo Vargas e Abbad (2006) o *e-learning* seria algo já bastante complexo se tivesse como único objetivo desenvolver treinamentos de qualidade na *web*. O desafio deste tipo de aprendizagem esta na capacidade de distinguir a necessidade de informação (gestão do conhecimento) da necessidade da instrução (treinamento *on-line*) e, principalmente, a compreensão de como essas duas necessidades podem trabalhar em conjunto.

#### 4.6.3 Conteúdos

Os sujeitos participantes da pesquisa citaram os cursos e conteúdos de treinamentos que gostariam de realizar de acordo com as suas funções. Quando questionados sobre outros cursos que gostariam de realizar na empresa, os entrevistados citaram cursos de equipamentos principalmente. Cursos de relés, disjuntores, seccionadoras, sobre a manutenção de equipamentos também. Ainda foram citados curso de informática, de *web*, de *access*, de informática básica, de *moodle*, *Java script*. Curso de comunicação e relacionados à área da psicologia para um autoconhecimento. Curso de Operador mantenedor e curso para o Operador do Centro de Telecomando. Curso relacionado a norma NR-10. Foi sugerido também por um sujeito curso que aprofunde os conhecimentos que já possuem. Seria um curso específico para a função que desenvolvessem mais os conteúdos que já tiveram em outros treinamentos.

“Manutenção de equipamentos, disjuntores, seccionadora, acionamento, ter acesso a eles. Conhecer os equipamentos é fundamental para o bom andamento dos serviços. Também é importante para se ter segurança, não só seguir as ordens de manobra.... Curso de comunicação é muito importante. Pois as informações passadas e ouvidas estão envolvidas com as vidas das pessoas. Para se ter conhecimento do que irá causar se abrir uma chave com carga. É importante porque tem vidas envolvidas. Conhecimento e segurança e saber das consequências dos seus atos”. (S8)

“Além do curso de reciclagem que eu falei. Curso básico de manutenção de subestações, que é o curso de Operador mantenedor....(S7)

“Agora com essa nova tecnologia digital, esses novos relés digitais. Cada relé novo que entra, a gente deveria fazer curso para cada um desses relés...”(S9)

“Esse de informática já esta sendo. Um curso que eu gostaria de me aprofundar, que nós não tivemos, nós tivemos uma apresentação só da NR-10. Me aprofundar nela mesmo, porque tem muita coisa para se ver ali em detalhes. Na verdade a gente teve só uma apresentação dela para certificar... (S2)

#### 4.7 PROPOSTAS PARA AÇÕES EM TD&E

A partir das respostas dos sujeitos entrevistados e das análises sobre as necessidades de treinamento da Seção de Operação Metropolitana pode-se propor ações que visam melhorar não só a disponibilidade de TD&E como também a sua realização.

É importante propor soluções viáveis e aplicáveis considerando o contexto organizacional. As propostas seguem abaixo.

#### **4.7.1 Reuniões**

Primeiramente através de reuniões nas próprias unidades de trabalho deve-se fazer o levantamento de necessidades de treinamento. Nesta reunião participarão os Operadores da unidade de trabalho, a chefia imediata e um assistente para fazer a ata de reunião.

Esta proposta esta baseada na própria necessidade dos entrevistados que é um maior contato com a chefia. Este contato permitirá não só detectar problemas e necessidades de treinamento entre os participantes como também motivá-los já que sentem que são pouco reconhecidos e que seu trabalho não é percebido na empresa como importante.

Através de conversa informal a chefia irá ouvir as necessidades de cada um podendo os outros participantes intervir quando acharem necessário. Para Boog (2001) comportamentos são aprendidos por meio de *feedback*. É necessário ter um retorno de outras pessoas que nos informem periodicamente o que estão observando em nosso comportamento. Para este autor a empresa deve mostrar ao colaborar as vantagens que ele teria ao adotar um comportamento que não é natural para ele. O assistente registrará todos os assuntos abordados na ata de reunião.

#### **4.7.2 Confrontar dados**

Através de consulta do histórico de treinamentos de cada sujeito participante da reunião que é disponibilizado no sistema da empresa irá se comparar e analisar os cursos realizados com os que foram registrados na ata de reunião. Depois de realizado esse levantamento irá se analisar a necessidade, viabilidade e disponibilidade da empresa de realizar o treinamento que esta sendo requerido.

### **4.7.3 Cursos Presenciais**

Diante da constatação de que os sujeitos da pesquisa aprendem mais facilmente através da prática, sugere-se que os cursos sejam presenciais e realizados na subestação de trabalho. A maioria das subestações conta com cinco Operadores revezando o turno de trabalho. Estes seriam os participantes do treinamento. O curso contando com um pequeno número de participante facilitaria a interação entre os sujeitos e o contato com o instrutor, considerando que para Vargas e Abbad (2006) o treinamento é entendido como um processo sistemático, intencionalmente conduzido pela organização.

O instrutor pode ser o próprio funcionário da empresa que esteja habilitado e competente para a realização do treinamento. O instrutor também será o responsável por elaborar o treinamento podendo contar com a ajuda de outros colegas para a impressão do material. A carga horária e conteúdos programáticos serão elaborados pelo instrutor de acordo com a complexidade do curso.

Cursos nesta modalidade já existem, porém percebe-se que a carga horária não é suficiente para o treinamento. São cursos de 8 a 12 horas, os participantes não são somente os sujeitos da unidade de trabalho e o instrutor nem sempre está habilitado.

A proposta é que os cursos sejam realizados na unidade de trabalho para facilitar a visualização e contato com o equipamento. Já que os cursos sobre equipamentos foram os mais solicitados pelos sujeitos.

Outros cursos citados como o de informática básica podem ser realizados no Centro de Treinamentos que possui uma estrutura adequada para isso. O instrutor continua sendo da empresa, mas podendo ser de outras áreas, pois esses cursos já são disponibilizados pela CEEE e de forma eficiente podem ser mantidos.

### **4.7.4 Interação com colegas**

Através da conversa entre os colegas é possível desenvolver a aprendizagem. Deve-se estimular a interação com colegas promovendo encontros como oficinas. Os sujeitos trocariam ideias, experiências e sanariam muitas dúvidas através desta interação. Como o ambiente de trabalho é considerado bom e o relacionamento entre os colegas é saudável nas unidades de trabalho ele pode ser explorado. Para Vargas e Abbad (2006) o comportamento deve ser visto como um rótulo geral, incluindo, também, cognições e sentimentos. Qualquer comportamento aprendido pode ser pensado como habilidade e o treinamento como o processo de ampliar habilidades. Ainda considerando o contexto do trabalho, treinamento não pode ser reduzido á cursos em sala de aula.

As oficinas podem ser fora da unidade de trabalho, na sala de reuniões da Seção de Operação Metropolitana.

#### **4.7.5 Leitura**

Deve-se estimular e incentivar a leitura dos Operadores. É um modo de desenvolver a aprendizagem, pois se tem o tempo para essa atividade na subestação. Como os operadores possuem muitas normais e rotinas elas podem ser lidas utilizando o meio disponível para a pesquisa que é o computador.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho abordou o levantamento de necessidades de treinamento, desenvolvimento e educação em um setor de uma empresa estatal no ramo de energia elétrica. Conseguiu-se identificar através da análise dos dados coletados as principais atribuições dos colaboradores, características do ambiente organizacional, percepções e sugestões sobre as ações de treinamento, desenvolvimento e educação da empresa.

O levantamento realizado foi baseado no mapa de competências da CEEE-GT para o cargo pesquisado de Assistente Técnico na função Operador de Subestações. Descrições de lacunas de competência ou dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) no trabalho são consideradas como necessidades de treinamento Abbad, Freitas e Pilati (2006). Pode-se constatar que a principal lacuna de acordo com as competências requeridas para a função são os treinamentos técnicos, específicos para a função de Operador que englobam conhecimentos dos equipamentos da unidade de trabalho dos entrevistados. Muito importante para a realização dessa análise foi a consideração do contexto organizacional no que se refere ao ambiente de trabalho, recursos, motivações dos colaboradores, relações entre colegas e chefia. Tão necessário na avaliação das necessidades de TD&E considerar os desvios de competência quanto o contexto organizacional conforme Abbad, Freitas e Pilati (2006) a fim de se atingir o desempenho competente.

Pode-se constatar uma carência de cursos fornecidos pela empresa muito provavelmente pela ineficácia do planejamento dos treinamentos. As ações de treinamento propostas pela empresa não seguem o critério do levantamento de necessidades, planejamento e execução e avaliação das ações de TD&E (BORGES-ANDRADE, 2006). O levantamento de necessidades é realizado anualmente pela chefia imediata do empregado e, posteriormente, repassada ao Centro de Treinamentos da CEEE. Neste caso a chefia no setor pesquisado tem pouco conhecimento sobre as necessidades dos seus colaboradores pelo pouco contato entre eles. Nem sempre os cursos que são levantados como necessários são autorizados para serem realizados pela diretoria em função dos custos ou pela ausência de profissionais disponíveis para a realização do treinamento. Novas necessidades surgem ao decorrer do ano, assim como novos funcionários são

admitidos o que torna o levantamento de necessidades existente defasado e pouco útil na organização. Atualmente o que tem ocorrido com frequência é o empregado tendo conhecimento do curso através da divulgação pela própria empresa e sendo de seu interesse se candidata a vaga do curso. A chefia imediata tem a responsabilidade de liberar e autorizar o empregado a realizar o curso requerido. Diante deste fato a maior dificuldade no setor pesquisado é a substituição do Operador no seu local de trabalho já que é um serviço essencial e funciona vinte e quatro horas por dia.

O cenário de mudança conforme Abbad, Freitas e Pilati (2006) tem sido vagamente incorporado pelos profissionais de TD&E, principalmente pelos responsáveis pela avaliação de necessidades. A explicação para isso pode estar na pouca produção de conhecimentos neste assunto pela literatura especializada. A consideração das competências deve ser introduzida desde o início das estratégias de mudança. Os projetos de automatização que não vierem acompanhados de uma mudança correspondente nas estruturas de qualificação possivelmente ficarão defasados no que tange a competitividade (LE BOTERF, 2003). Em relação aos avanços tecnológicos pela implantação de centros de telecomando na empresa pesquisada percebe-se que há uma carência de ações de treinamento que tornem os profissionais competentes a respeito dessa tecnologia. Embora a gestão esteja fazendo um esforço em procurar qualificar mais os funcionários através de programas formais de treinamento, nota-se que não há um planejamento dos treinamentos e muitas vezes são considerados poucos e ineficientes pelos Operadores frente à demanda de conhecimentos exigidos.

Por fim os colaboradores propõem sugestões de melhorias através das suas necessidades identificadas nas suas lacunas de competência. Cursos que englobem os conhecimentos necessários para avanços tecnológicos que a empresa vem passando foram os cursos mais requeridos. Neste contexto se incluem cursos específicos e cursos de informática, contendo informática básica e conhecimento dos equipamentos que serão utilizados. Após desenvolver estes treinamentos específicos requeridos e necessários como o de informática básica é que deveriam ser promovidas a exploração do ambiente virtual e práticas de treinamento à distância. Pois a demanda de colaboradores, principalmente aqueles com mais tempo de empresa, não esta acompanhando a mudança e inovação tecnológica no que se refere a cursos *e-learning*. É preciso sedimentar e sanar a carência de

treinamentos básicos e específicos à empresa para assim desenvolver um novo método de aplicação de treinamento para que ele seja válido no desenvolvimento de competências dos colaboradores.

Evidenciaram-se muitas outras formas de aprendizagem não só nas ações formais de TD&E que fica como sugestão para estudos futuros. Poderiam ser mais explorados a questão da aprendizagem informal dos colaboradores, já que a aprendizagem através da interação com colegas ou através da prática das atividades foram meios eficientes para a aprendizagem dos pesquisados. Outra sugestão seria o estudo acerca da influência do contexto organizacional nos processos de aprendizagem, levando-se em conta o ambiente organizacional, recursos e tipos de formas de aprendizagem entre os sujeitos. Pois, apesar de haver consenso Abbad, Freitas e Pilati (2006) sobre a importância de se considerar as variáveis do contexto na avaliação das necessidades de TD&E, tem o havido pouco esforço de construção de medidas relativas a esse ambiente.

## 6. REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia S.; FREITAS Isa A.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In.: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, G. e MOURÃO, Luciana. **Treinamento & Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2006. p.231-254.

ABBAD, Gardênia S.; NOGUEIRA, R.; WALTER, Amanda M. Abordagens instrucionais em planejamento de TD&E. In.: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, G. e MOURÃO, Luciana. **Treinamento & Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2006. p.255-288.

ABBAD, Gardênia S.; ZERBINI, Thaís; CARVALHO, Renata S.; MENESES, Pedro P. M. Planejamento instrucional em TD&E. In.: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, G. e MOURÃO, Luciana. **Treinamento & Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2006. p.289-321..

ANTONELLO, Claudia Simone. Articulação da Aprendizagem formal e Informal: Seu Impacto no Desenvolvimento de Competências Gerenciais. **Alicance** (Itajaí), Itajaí-SC, v.12, n.2, p. 183 -209, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979. 229 p.

BASSOTTO, Roselle Nunes. **O Processo de treinamento, desenvolvimento e educação: um estudo junto aos funcionários de recepção de hotéis de rede em Porto Alegre**. 2008. 98 f. Resumo do Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Programa de Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. In: **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**. Santa Catarina, v. 2, p. 68-80, nº 1 (3), jan/jul.2005.

BOOG, Gustavo G (Coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRESSAN, Flávio. O Método do estudo de caso. In: **Administração On Line. Prática – Pesquisa – Ensino**. São Paulo, v. 1, p. 1-16. nº 1, jan/fev/mar. 2000.

CAPPELLE, M. A.; MELO, M. L.; GONÇALVES, C.A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Revista de Administração da UFLA**, v.5, n.1, jan./jun. 2003.

CASTRO, Alfredo P. Validação e Avaliação do Treinamento. In.: BOOG, Gustavo G (Coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 45-79.

CEEE – COMPANHIA ESTADUAL DE ENERGIA ELÉTRICA – RIO GRANDE DO SUL. **Institucional da Geração e Transmissão**. Porto Alegre, maio de 2011. Disponível em <<http://www.ceee.com.br/pportal/ceee/Component/Controller.aspx?CC=12457>> Acesso em 16 de maio de 2012.

CEEE – COMPANHIA ESTADUAL DE ENERGIA ELÉTRICA – RIO GRANDE DO SUL. **Institucional do Grupo CEEE**. Porto Alegre, maio de 2011. Disponível em <<http://www.ceee.com.br/pportal/ceee/Component/Controller.aspx?CC=12430>> Acesso em 16 de maio de 2012.

FREITAS, Isa Aparecida de; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de Aprendizagem como estratégia de TD&E. In.: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, G. e MOURÃO, Luciana. **Treinamento & Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2006. p. 97-113.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **RAE Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, p. 57-63, nº 2, mar./abr. 1995.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa Tipos Fundamentais. In: **RAE Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, p. 20-29, nº 3, mai./jun. 1995.

HARAZIM, Peter. Planejamento de Programas de Treinamento. In.: BOOG, Gustavo G (Coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 29-44.

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. A. F. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento do Potencial Humano**. São Paulo: Atlas, 2001.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In STARKEY, K. **Como as Organizações Aprendem**. Ed. Futura/ Zumble, S.Paulo, 1997. p. 321- 341.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. 3º edição revisada e ampliada. Porto Alegre: Artmed, 2003.

OLIVA, E. C.; ROMAN, V. D.; MAZZALI, L. A Universidade Corportativa como Instrumento de Sustentação do Negócio: A Experiência das Empresas Estatais. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão** (Lisboa), v. 9, p. 75-84, 2010.

PILATI, R. História e Importância de TD&E. In.: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, G. e MOURÃO, Luciana. **Treinamento & Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2006. p.159-176.

PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Construção de medidas e delineamentos em avaliações de TD&E. In.: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, G. e MOURÃO, Luciana. **Treinamento & Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2006. p.259-384.

STATA, R. **A aprendizagem organizacional. A chave da inovação gerencial** . In STARKEY, K. **Como as Organizações Aprendem**. Ed. Futura/ Zumble, S.Paulo, 1997. p. 376-396.

VARGAS, Miramar R. M; ABBAD, Gardênia S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In.: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, G. e MOURÃO, Luciana. **Treinamento & Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2006. p.137-158.

## ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome:

Sexo:

Idade:

Tempo de empresa:

Tempo no Cargo/função:

Grau de Instrução:

1. Há quanto tempo você trabalha nessa função?
2. Conte-me de que forma você aprendeu suas tarefas ao ingressar na empresa?
3. Conte-me como é seu dia de trabalho.
  - 3.1. O que você mais gosta fazer no seu trabalho? Dê um exemplo. Por quê?
  - 3.2. E o que menos gosta? Dê um exemplo. Por quê?
4. Fale-me sobre como é o seu ambiente de trabalho.
5. Como a empresa reconhece o seu trabalho?
6. Que conhecimentos você considera fundamentais para ser um bom Operador de Subestações? Por quê? Exemplifique.
7. De que forma você se mantém atualizado realizar suas atividades na atual função?
8. Quais cursos oferecidos pela empresa você já realizou? Comente.
9. Qual sua opinião sobre os programas de treinamento proposto por sua área – Seção de Operação Metropolitana? Comente.
10. Quais as contribuições dos treinamentos que você participou? Por que? Exemplifique
11. Os treinamentos realizados por você contribuíram para a melhoria no desempenho de seu trabalho? Exemplifique.
12. Você acredita que as ações de treinamento propostas por sua área contribuíram de alguma forma para melhorar o seu ambiente de trabalho? Por que? Exemplifique

13. Você tem preferência por treinamentos a distância ou presenciais? Por quê?
14. Os cursos no formato a distancia contribuíram para melhorar a disponibilidade de cursos oferecidos na sua área? Por quê?
15. Você já sentiu dificuldade em colocar em prática os conhecimentos adquiridos nos cursos realizados? Por quê? Exemplifique
  - 15.1. Os recursos disponibilizados pela empresa são suficientes? Quais? Comente.
16. Os cursos disponibilizados pela empresa são suficiente para o aperfeiçoamento do seu trabalho? Por quê? Exemplifique.
17. Dos cursos que você já realizou na empresa qual o que você mais gostou? Por quê?
  - 17.1. E qual você mais aproveitou? Por que? Como? Exemplifique.
18. Quais são as outras formas que a empresa oportuniza para você aprender além dos cursos oferecidos?
19. De que forma você aprende mais facilmente?
20. Na sua opinião quais outros cursos poderiam ser disponibilizados pela empresa? Por quê? Comente.
21. Quais ações poderiam melhorar os treinamentos fornecidos pela empresa? Exemplifique.