

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO - MBA GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO  
HUMANO E ORGANIZACIONAL**

**BRUNA GOULART ROZENG**

**A IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DE TREINAMENTO DO  
SETOR DE COMPRAS DA EMPRESA TRACTEBEL ENERGIA**

**Criciúma (SC), janeiro de 2013.**

**BRUNA GOULART ROZENG**

**A IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DE TREINAMENTO DO  
SETOR DE COMPRAS DA EMPRESA TRACTEBEL ENERGIA**

**Monografia apresentado ao curso de Pós  
Graduação - MBA Gestão do  
Desenvolvimento Humano e  
Organizacional, na Universidade do  
Extremo Sul Catarinense, UNESC.  
Orientador: Prof. Paulo de Tarso Ferreira  
Corrêa.**

**Criciúma (SC), janeiro de 2013.**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esse Trabalho de Conclusão de Curso ao meu esposo e minha filha; pela força, incentivo, paciência e compreensão. Por trazer ainda mais brilho e alegria à minha vida, ajudando-me a resgatar a essência do meu coração e dos meus ideais.

## **AGRADECIMENTO**

Em primeiro lugar agradeço a Deus, por estar sempre presente e possibilitar a alegria de viver este momento.

O meu esposo André e minha filha Monique, pela ternura, paciência, incentivo, confiança, amor e carinho nas horas em que mais precisei.

Aos meus pais, pelos valores que me foram transmitidos na infância, e que sustentam a minha vida pessoal, acadêmica e profissional.

A meu orientador professor Paulo de Tarso Ferreira Corrêa, pela competente orientação desse trabalho e por compartilhar sua sabedoria, firmeza, determinação, humildade e, em especial, por ser referência como professor, pesquisador e orientador.

Agradeço aos professores que dividiram seus conhecimentos, despertando-me para a importância de adquirir conhecimentos; A universidade e todo corpo docente.

Aos meus amigos pelo companheirismo, e em especial á Thayse por me apoiar em toda jornada da realização deste trabalho.

A Tractebel Energia e a todos os profissionais da empresa que colaboram e disponibilizaram informações para o mesmo. Em especial o setor de compras onde abriram as portas para realização desta pesquisa.

**Meu Muito Obrigada!**

## SUMÁRIO

**LISTAS DE FIGURAS**

**LISTAS DE GRAFICOS**

**RESUMO**

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>1 CAPÍTULO I FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>12</b>
1.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	12
1.2 CINCO SUBSISTEMAS.....	14
1.3 PROCESSO DE DESENVOLVER PESSOAS.....	16
1.3.1 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas.....	16
1.3.2 O Processo de Treinamento e Desenvolvimento.....	18
1.3.3 Métodos de desenvolvimento de pessoas.....	18
1.3.4 Desenvolvimento organizacional.....	18
<b>2 CAPÍTULO II METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>23</b>
<b>3 CAPÍTULO III CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>24</b>
<b>4 CAPÍTULO IV ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>31</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>40</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>42</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Treinamento.....	18
Figura 2 – Desenvolvimento organizacional.....	20
Figura 3 – Usina Termelétrica Jorge Lacerda C - UTLC.....	30

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo?.....	31
Gráfico 2 - Qual seu grau de formação?.....	31
Gráfico 3 - Qual sua idade?.....	32
Gráfico 4 - Quantos anos está trabalhando na empresa?.....	32
Gráfico 5 - Quantos treinamentos já realizou no setor?.....	33
Gráfico 6 - Que tipos de treinamentos você já realizou?.....	33
Gráfico 7 - Você prefere treinamento em grupo ou individual?.....	34
Gráfico 8 - Que tipo de treinamento está faltando no setor?.....	34
Gráfico 9 - A empresa oferece treinamentos para o setor?.....	35
Gráfico 10 - A empresa elabora planos de treinamento através de metas do setor?.....	36

## RESUMO

O presente trabalho aborda a identificação da necessidade de treinamento do setor de compras da empresa Tractebel Energia – Capivari de Baixo - SC, tem como objetivo analisar e identificar as necessidades de treinamento do mesmo, descrever o trabalho dos colaboradores do setor, identificar as principais dificuldades e facilidades para realização do trabalho percebido pelos profissionais e sugerir um programa de treinamento. A importância do treinamento para os colaboradores está relacionada à maximização da produção e à motivação dos mesmos; uma vez que pode contribuir para que suas características sejam modificadas a cada dia. Orientado segundo uma abordagem qualitativa e descritiva, têm como premissa buscar a resolução dos problemas melhorando as práticas por meio da observação, análise, descrições objetivas e também sendo uma alternativa do investigador. Quanto aos participantes, a amostra foi composta de 10 colaboradores do setor de compras da empresa Tractebel Energia. Os dados foram coletados através de questionários fechados. O tratamento e análise dos dados foram feitos mediante a elaboração de gráficos a partir do programa Excel e o cálculo de ocorrência e frequência das respostas, onde foi feita uma análise quanti-qualitativa das mesmas. A análise da empresa estudada revelou que desenvolver treinamentos orientados para atingir resultados estratégicos aumenta a satisfação dos clientes, aumenta a produção, aumenta as vendas, reduz custos, reduz acidentes, reduz a rotatividade de pessoal, melhora a qualidade e implementa outras melhorias para assegurar a sobrevivência e o desenvolvimento da organização.

**Palavras-Chaves:** Tipos de treinamento, Setor de compras, Subsistemas.

## **ABSTRACT**

This paper discusses the identification of training needs of the purchasing company Tractebel Energia - Capivari Low - SC, aims to analyze and identify the training needs of it, describe the work of employees in the sector, identify the main difficulties and facilities for performing tasks perceived by professionals and suggest a training program. The importance of training for employees is related to the maximization of production and the motivation thereof; since it can contribute to their characteristics that are changed every day. Guided by a qualitative and descriptive, are premised seek to solve problems by improving practices through observation, analysis, objective descriptions and also being an alternative to the investigator. As for the participants, the sample consisted of 10 employees of the purchasing company Tractebel Energia. Data were collected through questionnaires closed. The processing and analysis of data were made by preparing charts from Excel and calculating occurrence and frequency of responses, where an analysis was made of the same quan-qualitava. The analysis revealed that the studied company developing targeted training to achieve strategic results improves customer satisfaction, increases production, increases sales, reduces costs, reduces accidents, to reduce staff turnover, improve quality and implement other improvements to ensure survival and development of the organization.

**Key-words:** types of training, purchases of Industry, subsystems.

## INTRODUÇÃO

Este trabalho pretende contribuir, levantar e identificar a necessidade de treinamento para o setor de compras na empresa Tractebel Energia, para melhora do ambiente de trabalho.

A empresa, segundo observação e pesquisa, tem necessidade de treinar seus colaboradores do setor de compras nos seguintes assuntos: gerenciamento de contratos em compras, compras online, aspectos tributários para área de compras, desenvolvimento das habilidades de comprador, como negociar, treinamento de terceirização de mão-de-obra, cálculos trabalhistas, entre outros.

Entretanto, **quais as necessidades de treinamento dos trabalhadores do setor de compras da empresa Tractebel Energia?**

Como primeira necessidade, **analisar as necessidades de treinamento para o setor de compras da empresa Tractebel Energia S.A. e descrever o trabalho dos colaboradores do setor de compras, identificando as principais dificuldades para realização do trabalho percebido pelos colaboradores do setor de compras. Outros aspectos é identificar as principais facilidades para realização do trabalho percebido pelos colaboradores do setor de compras, sugerindo um programa de treinamento.**

A importância do treinamento para os colaboradores está relacionada à maximização da produção e à motivação dos mesmos; uma vez que pode contribuir para que suas características sejam modificadas a cada dia.

O treinamento não só fornece condições para o exercício de determinadas funções ou especialidades, como também objetiva preparar para adaptação ao mercado de trabalho que é competitivo, pois se pressupõe que a pessoa deverá estar atualizada, com hábitos e atitudes condizentes às exigências do seu campo de atuação profissional.

No treinamento, objetiva-se que a pessoa se prepare tanto para o mercado de trabalho formal, quanto para o mercado informal, oferecendo-lhe as possibilidades e alternativas de trabalho e renda, por meio de opções de atividades que correspondam à realidade atualizada do mundo do trabalho.

Nesse processo são importante que se trabalhe as habilidades técnicas e comportamentais, ou seja, além de aprender especificamente determinadas habilidades, é preciso estimular as pessoas a exercitar suas competências básicas, tais como, apresentação

pessoal, aparência, auto-estima, comunicação, relacionamentos interpessoais, espírito empreendedor, tomada de decisões, participação de trabalho em equipe, melhorando assim seu desempenho no trabalho.

Em relação aos aspectos metodológicos, a pesquisa será qualitativa e descritiva, têm como premissa buscar a resolução dos problemas melhorando as práticas por meio da observação, análise, descrições objetivas e também sendo uma alternativa do investigador. A caracterização de informações qualitativas se dá através de descrições narrativas, que podem ser extraídas de estudo de caso, de entrevistas e de levantamento de campos. Com base neste, a pesquisa poderá ter o relato através de informações coletadas dos colaboradores da Tractebel Energia, contribuindo para a identificação e avaliação dos métodos utilizados atualmente.

Esta pesquisa pode também classificar-se como uma pesquisa indireta, uma vez que realizou um estudo caso fechado, com um grupo de pessoas, cuja finalidade foi responder quais são as necessidades de treinamento no setor de compras da empresa Tractebel Energia. Segundo Gil (1991), estudo de caso são expressões que designam um método da abordagem de investigação. Consiste na utilização de um ou mais métodos quantitativos de recolha de informação e não segue uma linha rígida de investigação, caracterizando-se pela flexibilidade. O caso consiste geralmente no estudo aprofundado de uma unidade individual, como: uma pessoa, um grupo de pessoas, uma organização, entre outros. Neste tipo de estudo, os fatos são registrados, analisados, classificados e interpretados, sendo comparados com a base teórica, sem que o pesquisador interfira neles.

Quanto aos participantes, a amostra foi composta de 10 colaboradores do setor de compras da empresa Tractebel Energia. Os dados serão coletados através de questionários fechados, pois de acordo com Andrade (2003), questionário fechado é aquele que indica três ou quatro opções de respostas ou se limita à resposta afirmativa ou negativa, e assim traz espaço destinado à marcação da escolha.

O tratamento e análise dos dados foram feitos mediante a elaboração de gráficos a partir do programa Excel e o cálculo de ocorrência e frequência das respostas, para que se efetuasse uma análise quanti-qualitativa das mesmas.

Portanto, no capítulo I apresenta-se a fundamentação teórica que relata a administração de recursos humanos, cinco subsistemas, processo de desenvolver pessoas, treinamento e desenvolvimento de pessoas, processo de treinamento e desenvolvimento, método de desenvolvimento de pessoas, desenvolvimento organizacional.

Pois, no capítulo II estará discreta a metodologia da pesquisa.

Portanto, no capítulo III retratam-se as características da organização.

Após o suporte teórico, o capítulo IV apresenta os resultados do estudo da pesquisa, mostrando o desenvolvimento da análise do conteúdo das entrevistas com o coordenador e os profissionais do setor de compra da empresa Tractebel Energia, que expõem a interpretação dos dados do mesmo, buscando relacioná-los aos conceitos teóricos apresentados.

## **CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **1.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Segundo Gil (1994), a administração de recursos humanos é especializada na ciência da administração que envolve todas as ações com objetivo a integração do trabalhador na organização e no desenvolvimento de sua produtividade.

Administração de recursos humanos surge em função do crescimento das empresas e do aumento das tarefas de gestão de pessoas.

Segundo Gil (2001), o movimento de valorização das relações humanas no trabalho surgiu da constatação da necessidade de considerar os fatores psicológicos e produtivos. A base desse movimento surgiu dos estudos do psicólogo americano Elton Mayo (1980-1949).

De acordo Gil. 2001, Mayo desenvolveu uma experiência fundamental no campo do comportamento humano no trabalho. Iniciou a experiência em 1927, na empresa Western Electric, em Chicago, o objetivo desta pesquisa a princípio foi a influência da iluminação na produtividade, índice de acidentes e fadiga. Seu desenvolvimento mostrou que a influência dos fatores psicológicos e sociais nos produtos fabricados na empresa. Com o resultado desta pesquisa então se passou a valorizar as relações humanas no trabalho.

Segundo Gil (2001), começa a se comentar sobre administração de Recursos Humanos em 1960, quando esta expressão passou a substituir o âmbito das empresas com administração de pessoal e relação industrial.

No Brasil, a maioria das empresas de grande e médio porte mantém departamentos de RH, entretanto, estabelecem um interesse em apresentar uma característica de modernidade, quando reconhece que seus colaboradores são seus parceiros, assim acontecendo com seus fornecedores e clientes.

A administração de recursos humanos abrange um conjunto de técnicas e instrumentos que permitem às organizações atrair, manter e desenvolver os talentos humanos.

Em face do contexto ora vivenciado pelas organizações, caracterizado por mudança constante da natureza econômica, social e tecnológica, torna-se fundamental, em qualquer

empresa, uma administração voltada para a gestão de recursos humanos, visto que a continuidade de sua existência será determinada pela qualidade agregada aos seus produtos ou serviços, tendo como base "pessoas" motivadas e com alto nível de qualidade individual e profissional. Fica claro, que o diferencial hoje é o talento humano.

Os principais objetivos da administração de recursos humanos para Chiavenatto (2003, p.184) são:

1. criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização;
2. criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos, e alcance dos objetivos individuais; e
3. alcançar eficiência e eficácia através dos recursos humanos disponíveis.

Ribeiro (2005, p.1) entende que “a área de recursos humanos tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que as compõe, consideradas hoje em dia, parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais”.

Quanto à aplicação da administração de recursos humanos Chiavenatto (2003, p.165) revela que ela é composta por:

aplicação e interpretação de testes psicológicos e entrevistas, de tecnologia de aprendizagem individual e de mudança organizacional, nutrição e alimentação, medicina e enfermagem, serviço social, plano de carreiras, desenho de cargos e salários e da organização satisfação no trabalho, absenteísmo e salários e encargos sociais, mercado, lazer, incêndios e acidentes, disciplina e atitudes, interpretação de leis trabalhistas, eficiência e eficácia, estatísticas e registros, transporte para o pessoal, responsabilidade no nível de supervisão, auditoria, e sem-número de assuntos extremamente diversificados.

Segundo Chiavenatto (2003), a administração de recursos humanos não acaba em si mesma, pelo contrário consiste em um meio de alcançar a eficácia e a eficiência das organizações através das pessoas, permitindo condições favoráveis para que estas alcancem seus objetivos. Pode ser considerada como um processo, constituída de acordo Chiavenatto (2003, p.174) de subsistemas interdependentes. Sendo os seguintes:

**Subsistema de provisão de recursos humanos:** inclui planejamento de RH, pesquisa de mercado de mão de obra, recrutamento e seleção.

**Subsistema de aplicação de recursos humanos:** inclui análise e descrição de cargos, integração ou indução, avaliação de mérito ou do desempenho, motivação de pessoal.

**Subsistema de manutenção de recursos humanos:** inclui remuneração, planos de benefícios sociais, higiene, e segurança do trabalho, registros, controles de pessoal e relações trabalhistas.

**Subsistema de desenvolvimento de recursos humanos:** inclui treinamento e planos de desenvolvimento do pessoal.

**Subsistema de monitoração de recursos humanos:** inclui banco de dados, sistemas de informações de recursos humanos e auditoria de recursos humanos.

## 1.2 CINCO SUBSISTEMAS

Será enfatizado cada um dos subsistemas e suas formas de aplicação.

**Provisão:** As atividades de provisão, que compreendem fundamentalmente o recrutamento e seleção, sempre se basearam na premissa de detectar o “homem certo para o cargo certo”, ou seja, o limite e ponto de referência para o processo seletivo focalizavam-se no cargo.

Segundo Marras (2000), dentro de um novo paradigma de gestão de recursos humanos, sobretudo para atender os modelos organizacionais nos quais o cargo limitado a um rol de atividades a serem desempenhadas pelo ocupante, não mais existe, surge assim, uma nova premissa para a atividade de seleção de RH: “colocar a pessoa certa na empresa certa” considera que os micro limites de um cargo devem ser extrapolados para os da estrutura organizacional como um todo e para os componentes que a permeiam e constituem a cultura da empresa.

**Aplicação:** As atividades de aplicação, que compreendem a análise de cargos, planejamento de carreira e avaliação de desempenho, tradicionalmente, num paradigma de gestão fundamentado no cargo, cuidavam de garantir o desempenho das tarefas pré-determinadas pelo manual de cargos.

De acordo com Chiavenato (1997), as descrições de cargos representavam um rol detalhado de tarefas especificando para cada cargo o que faz, como faz e por que faz. Adiante, a avaliação de desempenho, preocupava-se, sobretudo em garantir que o ocupante do cargo estivesse executando as tarefas pré-determinadas de acordo com critérios estabelecidos pela empresa.

**Manutenção:** Segundo Coopers & Lybrand (1997), a manutenção compreende as atividades de compensação (administração de salários e benefícios sociais), higiene e segurança do trabalho, além de relações trabalhistas. Como os demais subsistemas, esse se caracterizava por uma gestão centrada no cargo, onde se fundamentava em estabelecer salários e carteiras de benefício que respeitassem o equilíbrio interno e externo, ou seja, a

tradicional área de administração de cargos e salários; o que importava era manter faixas salariais equacionadas a partir das responsabilidades que o cargo exigia. As atividades de higiene, medicina e segurança no trabalho, bem como de relações trabalhistas, preocupavam-se em evitar problemas, dentro de uma relação de forças entre a classe trabalhadora e o empresariado.

**Desenvolvimento:** Compreendendo, sobretudo as áreas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, da mesma forma que os demais subsistemas estas atividades migraram da modelagem do empregado ao cargo para o desenvolvimento de competências. Segundo Malvezzi (1994), as práticas de gestão com grupos semi-autônomos e células de produção atribuem ao trabalhador o controle sobre a sua atividade e, assim sendo, faz-se necessário que este trabalhador ou grupo saibam como fazer, tenham um conhecimento amplo das operações e suas conseqüências e, portanto, é necessário que o nível de conhecimento técnico que este trabalhador ou grupo possui.

**Controle:** De acordo com Milkovich & Boudreau (2000), o controle compreende as atividades de banco de dados, sistema de informação de RH e auditoria de Recursos Humanos. Quando com foco no cargo, estas atividades serviram basicamente para fins de controle e garantia do cumprimento das tarefas, porém, na busca de desenvolvimento de competências e foco no indivíduo, estas atividades, além de possibilitarem controles necessários à gestão, proporcionam informações gerenciais para tomadas de decisão e planejamento organizacional. A partir de dados existentes no prontuário dos funcionários, dados necessários para registros funcionais, são possíveis traçar cruzamentos que possibilitam definir o perfil sócio-econômico, o nível de competências do corpo funcional entre outras informações que auxiliam as decisões importantes da empresa. Dentre os cinco subsistemas de recursos humanos, será enfatizado o de desenvolvimento, pois o treinamento será o fenômeno central da presente monografia.

De forma semelhante Ribeiro (2005, p.13) revela que a área de recursos humanos é responsável por ações de recrutamento, seleção, treinamento, planos de cargos e salários, contratação, remunerações e questões trabalhistas, e ainda deve atuar de forma estratégica para desenvolver talentos e criar um ambiente de trabalho aberto para novas idéias.

Luz (1996, p.26) afirma que é de responsabilidade da “administração de recursos humanos promover em todos os níveis hierárquicos o desenvolvimento dos

recursos humanos, com vistas à melhoria do clima e dos desempenhos individuais, grupais e organizacionais”.

Herman (1993, p.XVII) afirma que:

os nossos recursos humanos, nossos funcionários, são os mais valiosos, os mais caros e os mais voláteis de todos os recursos que usamos para realizar o trabalho na organização. Precisamos de bons funcionários para executar tarefas. Um dos nossos maiores desafios é atrair, integrar, motivar e manter os bons funcionários dentro da organização.

Lucena (1990) considera que as premissas que norteiam a administração de recursos humanos devem fundamentar-se basicamente na negociação e entendimento entre capital e trabalho e promover ações que levem ao desenvolvimento mútuo da empresa, trabalhadores e sociedade.

### **1.3 PROCESSO DE DESENVOLVER PESSOAS**

Os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente relacionados com a educação. A palavra educar significa extrair, trazer arrancar. Em outros termos representa a necessidade de trazer de dentro do ser humano para fora dele as suas potencialidades interiores. Todo modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que pode ser a partir de suas próprias potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas.

#### **1.3.1 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**

Segundo Gil (2001), o treinamento iniciou no século XX, com a influência da escola clássica de administração, com objetivo de preparar as pessoas para atingirem um melhor desempenho na produtividade. Taylor tinha a percepção que treinamento se referia aos aspectos mecânicos no trabalho, já na escola de recursos humanos, enfatizava os aspectos psicossociais. Desta forma, os programas de treinamento, além de capacitar o colaborador, também tem objetivo voltado para o relacionamento interpessoal.

O desenvolvimento organizacional é um resultado do trabalho de planejamento e desenvolvimento de recursos humanos, assim, como as mudanças observadas nesta

atividade, este também passou a seguir novos caminhos, tendo como consequência de uma ação sistêmica de todas as atividades de recursos humanos, sobretudo a de treinamento.

O treinamento tornou-se, mais do que nunca, um forte aliado das empresas que buscam sempre manter seus colaboradores a par das novas técnicas, tecnologias e conceitos, que não param de se modificar no mundo da velocidade e da informação. A importância de manter equipes treinadas é indiscutível. Essa verdade leva as empresas a investirem maciçamente em cursos, palestras, seminários e programas dos mais variados. Entretanto, nem sempre o retorno esperado é alcançado, ou seja, muitas vezes, nada muda.

Portanto, para que a mudança realmente aconteça, para que o treinamento dê resultado, não se deve esquecer da vontade do próprio ser humano de aprender, se reciclar e de mudar.

É importante frisar que nenhum treinamento isolado pode provocar mudanças nas empresas. O trabalho deve continuar, tanto através de programas formais, como através de posturas e acompanhamento do superior imediato. O melhor treinamento que se possa dar a alguém é ensiná-lo a amar o que faz, porque do contrário, o desempenho e a motivação nunca serão suficientes.

Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas tornem mais produtivas, criativas e inovadoras.

O treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano nas organizações.

Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora seus métodos sejam similares. O treinamento é um processo orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza geralmente os cargos a serem ocupado futuramente na organização e as novas habilidades e capacidade que serão requeridas. Ambos, treinamento e desenvolvimento, constituem processos de aprendizagem.

Através do treinamento e desenvolvimento a pessoa pode mudar seu comportamento:



Figura 1 – Treinamento  
 Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

### 1.3.2 O Processo de Treinamento e Desenvolvimento

O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas:

1. Diagnóstico: é o levantamento das necessidades;
2. Desenho: elaboração do programa de treinamento;
3. Implementação: aplicação e condução do programa de treinamento;
4. Avaliação: verificação dos resultados obtidos pelo treinamento.

As quatro etapas de treinamento envolvem o diagnóstico da situação, a decisão quanto à estratégia para a solução, a implementação da ação da avaliação e o controle dos resultados das ações de treinamento.

### 1.3.3 Métodos de desenvolvimento de pessoas

1. Rotação dos cargos;
2. Participação de cursos e seminários e vídeo conferências;
3. Exercícios de simulação, estudos de casos;
4. Tutoria;
5. Aconselhamento;
6. Programas de trainees.

### 1.3.4 Desenvolvimento organizacional

Treinamento e desenvolvimento lidam com pessoas, isto é com a aprendizagem no nível individual. O desenvolvimento organizacional é uma abordagem especial de mudança organizacional nas quais os próprios colaboradores formulam a mudança

necessária e a implementam, muitas vezes, através da assistência de consultor interno ou externo.

O desenvolvimento organizacional utiliza um processo composto de 3 fases distintas:



Figura 2 – Desenvolvimento Organizacional  
Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

Na realidade, o desenvolvimento organizacional funciona como um processo planejado e negociado de mudança organizacional. Esta mudança busca agregar valor ao negócio da organização, às pessoas e aos clientes. No fundo ele pode ser utilizado como reavaliação da estrutura organizacional, dos processos e tecnologias utilizados, dos produtos e serviços produzidos e da cultura organizacional.

Além do mais, o desenvolvimento organizacional tem enorme potencial para complementar e incentivar programas de qualidade total nas organizações.

Treinar pessoas e equipes de trabalho segundo Heller (2000, p.24) através de treinamento fortalece habilidades para assumir novas funções e é fator de motivação, já que todos ganham competência. Ainda Heller (2000, p.29) sugere que delegar serve para treinar e desenvolver as capacidades do colaborador e aprofundar as habilidades dele, visando futuras promoções. É muito importante saber treinar, pois um treinamento qualificado permite treinar as pessoas, o que sempre traz bons resultados. Quanto mais aptidões tiverem os colaboradores, mais opções você terá na hora de delegar. O treinamento também tem efeito positivo na motivação, já que as pessoas se sentem valorizadas quando você investe no futuro delas. Heller (2000, p.60) constantemente ressalta a importância de se guiar e realizar treinamentos, pois além de ser uma forma de permitir aos subordinados que desenvolvam suas habilidades, a organização faz parte viabilizando recursos e instalações para treinamento contínuo, definição de objetivos atingíveis e elaboração de avaliações eficientes.

Para Nelson e Loureiro (1996, p.120) o treinamento é uma maneira pouco econômica, mas essencial na hora de transmitir os valores desejados na organização.

Mas para Figueiredo (2005, p.108) as empresas que desejam fortificar suas estratégias de atração e retenção de pessoas, devem proporcionar oportunidades de aprendizado, aliadas ao salário, estas são umas das mais poderosas moedas de troca e consiste a razão para muitos continuarem na empresa.

Uma opção de treinamento segundo Heller (2000, p.65) é realizar o mesmo fora do local de trabalho. Cursos ao ar livre possibilitam avaliar e desenvolver a habilidade de trabalhar em grupo e liderar.

Um treinamento bem elaborado requer segundo Leme (2005, p.129) níveis de acompanhamento. Citados abaixo como:

Reação ou feedback: feito classicamente pela grande maioria dos treinamentos onde é avaliado como o treinamento foi visto pelos participantes.

Aprendizado: quando é feita a avaliação do conteúdo do treinamento para certificar se realmente o colaborador aprendeu o que foi treinado. Em gestão de competências, esse nível é fundamental para mensurar a evolução do colaborador.

Comportamental: é a análise do que realmente mudou no comportamento do colaborador por ter participado do treinamento.

Resultados: é onde entre o rol (retorno do investimento em treinamento) de treinamento.

Figueiredo (2005, p.108) percebe que muitas empresas se dedicam à treinamento e ao desenvolvimento de seus talentos, e esquecem de motivar a permanência deles na equipe, isto enfraquece o objetivo e sentido do treinamento.

O benefício de uma correta avaliação reflete possivelmente em futuros treinamentos que qualificarão ainda mais os colaboradores, afirma Leme (2005, p.5). Pois se o colaborador estiver abaixo do nível que a função precisa surge um desafio para o profissional de treinamento e desenvolvimento. “Isso porque é necessário traçar um plano de desenvolvimento para o colaborador atingir as competências exigidas pela função”. Leme completa (2005, p.5), se o colaborador estiver acima do nível que a função requer é preciso refletir: “não é hora de mudar o colaborador de função ou delegar outras funções e atividades para que ele se sinta desafiado, utilizando toda a energia e competência que possui?”, o ideal é reconhecer os esforços e o perfil de cada um e encontrar na organização maneiras de extrair o melhor do potencial deles. Agora se o colaborador estiver no mesmo nível que a função requer é vital mostrar o horizonte para o profissional, evitando que se acomode.

Para Figueiredo (2005, p.106) a importância do treinamento, capacitação e oportunidades de aprendizagem oferecida pelas empresas integra um forte instrumento para se conquistar, atrair e reter colaboradores.

Herman (1993, p.201) conduz que há várias maneiras de fazer com que as pessoas aprendam novas habilidades, fortaleçam as antigas e pratiquem e aprimorem a sua capacidade no ambiente de trabalho. Desde que seja disponibilizado “atribuições especiais, treinamento e experiência cruzados, e outras oportunidades para que eles adquiram novos conhecimentos e técnicas”. Para Herman (1993, p.227) a empresa deve contribuir para o desenvolvimento das pessoas, sendo que:

Algumas ficam outras não. Todas elas lhes dão alguma coisa em troca. Aprecie essas coisas que você recebe e passe-as para os novos funcionários que estão ansiosos por se juntarem à equipe. Aprecie trabalhar com esses sujeitos maravilhosos que formam sua equipe exclusiva. Ajude-os a ser mais o que eles são, e o que eles querem ser.

Segundo Ribeiro (2006), o treinamento não pode ser confundido com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informação. Significa atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham. Contudo, deve-se criar uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças da organização.

As empresas precisam dispor de colaboradores qualificados e motivados para uma produtividade satisfatória. As organizações podem opinar se treinam ou não seus empregados, as pessoas são admitidas com qualificação genéricas e todas as empresas têm suas necessidades. Sendo assim o RH o treinará a equipe dando o melhor nível de qualificação e maior resultado na produtividade.

Segundo Lacombe e Hellborn (2006), treinamento é qualquer atividade que contribua para ajudar um indivíduo a exercer sua função, aumentar a sua capacidade para exercer melhor sua atividade, ou prepará-lo para exercer de forma eficiente, novas funções ou atividades.

Treinamento é a experiência aprendida que produz mudança onde o treinado pode desenvolver melhor sua capacidade em seu cargo. Assim as pessoas adquirem novos conhecimentos, habilidades, atitudes e capacidades para serem bem sucedidas.

De acordo com Carvalho (2002), quando elaborado um programa de treinamento espera-se que seus participantes, com a experiência adquirida durante a situação de

desenvolvimento, expressem uma mudança de comportamento no exercício de suas funções. “Essas modificações resultam do processo de treinamento e podem ser assim apresentadas: aumento de aprendizagem; modificações no comportamento; melhoras execução das tarefas; somatória de conhecimento” (p.109).

Segundo Carvalho (2002), o capital humano nas organizações passou a ser uma questão vital para o sucesso dos negócios. O treinamento é considerado um meio de desenvolver competência nas pessoas para que se tornem mais produtivas criativas e inovadoras, a fim de contribuir para os objetivos organizacionais; fonte de lucratividade ao permitir que as mesmas contribuam para resultados dos negócios. Grande parte dos programas de treinamento procura mudar as atitudes reativas e conservadoras da pessoa para atitudes proativas e inovadoras.

Em relação à empresa como um todo, as vantagens de treinamento são:

1. O aprimoramento dos produtos ou serviços produzidos;
2. A maior possibilidade de ampliação ou transformação dos programas de treinamento;
3. A economia de custos pela eliminação dos erros na execução do trabalho e uma diminuição acentuada dos acidentes e do desperdício pela melhoria das técnicas de trabalho.

Sendo assim, o retorno de investimento para empresa acontece quando o treinamento provoca melhorias na performance da unidade de negócio, na organização, no desenvolvimento do colaborador e na lucratividade.

## **CAPÍTULO II- METODOLOGIA DE PESQUISA**

Em relação aos aspectos metodológicos, a pesquisa será qualitativa e descritiva, têm como premissa buscar a resolução dos problemas melhorando as práticas por meio da observação, análise, descrições objetivas e também sendo uma alternativa do investigador. A caracterização de informações qualitativas se dá através de descrições narrativas, que podem ser extraídas de estudo de caso, de entrevistas e de levantamento de campos. Com base neste, a pesquisa poderá ter o relato através de informações coletadas dos colaboradores da Tractebel Energia, contribuindo para a identificação e avaliação dos métodos utilizados atualmente.

Esta pesquisa pode também classificar-se como uma pesquisa indireta, uma vez que será realizado um estudo de caso, cuja finalidade é responder quais são as necessidades de treinamento no setor de compras da Tractebel Energia. Segundo Gil (1991), estudo de caso são expressões que designam um método da abordagem de investigação. Consiste na utilização de um ou mais métodos quantitativos de recolha de informação e não segue uma linha rígida de investigação, caracterizando-se pela flexibilidade. O caso consiste geralmente no estudo aprofundado de uma unidade individual, como: uma pessoa, um grupo de pessoas, uma organização, entre outros. Neste tipo de estudo, os fatos são registrados, analisados, classificados e interpretados, sendo comparados com a base teórica, sem que o pesquisador interfira neles.

Quanto aos participantes, a amostra será composta por todos os colaboradores do setor de compras da Tractebel Energia onde são 10 no total. Os dados serão coletas através de questionários fechado, pois de acordo Andrade (2003), questionário fechado é aquele que indica três ou quatro opções de respostas ou se limita à resposta afirmativa ou negativa, e assim traz espaço destinado à marcação da escolha.

O tratamento e análise dos dados serão feitos mediante a elaboração de gráficos a partir do programa Excel e o cálculo de ocorrência e frequência das respostas, para que possa fazer uma análise qualitativa das mesmas.

### **CAPÍTULO III - CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO**

A Tractebel Energia teve sua origem em 1998, na aquisição do controle acionário das Centrais Geradoras do Sul do Brasil - Gerasul, pela SUEZ no leilão realizado pelo BNDES, dentro do programa de privatizações do setor elétrico brasileiro. Em 2002, a razão social da empresa foi alterada para o atual nome e a empresa incorporou a marca dos seus controladores, SUEZ, que atuam em mais de 120 países com prestação de serviços nas áreas de meio ambiente e energia.

A Tractebel Energia é hoje a maior geradora privada do país e possui um parque gerador composto de 22 usinas geradoras, entre hidrelétricas e termelétricas instaladas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins, Maranhão, Piauí e Ceará. Os 6.908 MW produzidos e operados pela empresa atendem 7% do mercado total de energia elétrica brasileira. Além de unidades de produção distribuídas em onze Estados brasileiros, a empresa tem sua sede em Florianópolis e um escritório de negócios em São Paulo, empregando atualmente quase mil colaboradores.

Desde a sua privatização, a estrutura organizacional da empresa passou por grandes modificações. Somaram-se às áreas de produção de energia, novas unidades organizacionais que têm por objetivo gerir os processos e atividades da empresa em um novo ambiente competitivo – o do mercado livre de energia. No ano de 2000, iniciou-se uma nova estratégia de negócios: a conquista de clientes industriais para o fornecimento direto de energia elétrica. Esta mudança nos rumos dos negócios da Tractebel Energia, que até então só comercializava grandes montantes de energia elétrica com empresas distribuidoras, implicou na criação de atividades como vendas, marketing, planejamento da comercialização e inclusive novas áreas para prestação de serviços e desenvolvimento de projetos para este segmento novo de mercado.

Acompanhando as modificações ocorridas no mercado de energia, e até mesmo na estrutura da empresa, houveram alterações nos objetivos estratégicos da Tractebel Energia. Dentre as novas metas da empresa, passou a constar à preocupação em não só ampliar a sua carteira de clientes industriais, mas principalmente a de manter aqueles que foram conquistados e melhorar a desempenho da empresa em relação aos seus concorrentes no mercado. Buscando obter resultados neste sentido, a Unidade Organizacional de Marketing

Comercial e Industrial - MCI da empresa desenvolveu um projeto para obter um sistema de informações de marketing e, paralelamente, iniciou a implementação do Programa de Relacionamento com o Cliente, estas ações são resultantes da estratégia da empresa de conquistar e manter clientes com maior rentabilidade.

Outros segmentos são altamente valorizados dentro da Tractebel Energia. As Políticas de Recursos Humanos da Tractebel Energia tem o objetivo de fortalecer a gestão por resultados, sustentada na busca por um ambiente de trabalho ético, justo e responsável, que proporcione qualidade de vida e satisfação dos empregados, garantindo condições de desempenho, desenvolvimento e reconhecimento.

Em dezembro de 2011, a Tractebel Energia contava com 1.084 colaboradores: 945 homens e 139 mulheres. Um percentual expressivo (39%) tem curso universitário, muitos com cursos de extensão. A grande concentração de empregados está em Santa Catarina, onde se localiza a sede da Companhia. Acreditando que pessoas motivadas e identificadas com seus valores são fonte fundamental de vantagem competitiva sustentável, a política de Gestão de Pessoas da Tractebel Energia incentiva relações de trabalho bilaterais, que valorizem o homem, visando seu bem-estar, tranquilidade, motivação para o trabalho e desenvolvimento contínuo de suas habilidades.

Através do Controle de Riscos Ambientais, de ações de prevenção e promoção da saúde e do comprometimento dos seus empregados, a Tractebel Energia busca garantir sua integridade e saúde física e mental. Para tanto, apóia os profissionais especializados em Segurança e Saúde laboral, as Comissões Internas de Prevenção de Acidentes e o envolvimento de todos os empregados, favorecendo e estimulando hábitos preventivistas.

O Programa de Qualidade de Vida da Companhia envolve os empregados e seus familiares, e reconhece a importância dos fatores ligados ao Clima Organizacional na gestão dos Recursos Humanos.

Há mais de cinco anos a Companhia pesquisa o nível de satisfação dos seus empregados, bem como diagnostica os fatores que possam definir o seu perfil do estilo de vida, comportamentos e interesses.

Entre as 22 unidades geradoras da Tractebel Energia, o Complexo Termelétrico Jorge Lacerda localizado no município de Capivari de Baixo SC, cujo combustível é o carvão mineral e pela importância de sua cadeia produtiva.

A atividade carbonífera foi e continua sendo de extrema importância para a região Sul de Santa Catarina. A cadeia produtiva movimentada pela exploração do mineral

mantém milhares de empregos diretos e indiretos, gera riqueza e impostos são revertidos para os municípios, que aumentam a capacidade de investir em ações sociais.

O Complexo Termelétrico Jorge Lacerda é considerado o maior parque termelétrico da América do Sul, com 857 MW de capacidade instalada, o Complexo é o ponto final da cadeia produtiva do carvão catarinense, que tem na usina a compra garantida para 90% da produção. Além disso, tem papel destacado no sistema energético nacional, funcionando como segurança em períodos de estiagem, quando diminui a capacidade de geração das usinas hidrelétricas, que constituem a principal fonte do país.

Nos últimos anos, diversas ações dos atores envolvidos na cadeia carbonífera vêm promovendo a recuperação ambiental da região. A exploração não racional do mineral, especialmente até o final da década de 1970, deixou um passivo ambiental que chegou a colocar a região na condição de uma das mais poluídas do país. Hoje a situação mudou, tanto com o cuidado com a produção do mineral como em áreas que foram recuperadas e modificaram significativamente a paisagem da região.

O Complexo Termelétrico Jorge Lacerda é, portanto, um dos principais responsáveis pelo crescimento da região. Não apenas pela sua importância econômica nos municípios de Tubarão e Capivari de Baixo em Santa Catarina, mas principalmente pela conservação da cadeia produtiva do carvão catarinense, que por mais de 140 anos promoveu o desenvolvimento do Sul de Santa Catarina.

O benefício aos terceirizados foi uma exigência da Tractebel Energia, para que todos os funcionários do Complexo possuíssem as mesmas condições de trabalho. As empresas contratadas para a prestação de serviços nas usinas também passaram a integrar seus empregados nas atividades de capacitação e de segurança do trabalho. Com essa prática as diferenças foram sentidas imediatamente. A rotatividade e o número de acidentes de trabalho dos funcionários terceirizados diminuíram e a qualidade do trabalho prestado aumentou. Considerado um local de trabalho de risco três, numa escala de classificação de exposição a riscos que vai de um a quatro, o Complexo sempre investiu na segurança de seus funcionários. A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) tem contribuído muito para a obtenção de bons resultados. O Programa Acidente Zero é uma prova disso. Criado em 1998, o programa conseguiu reduzir consideravelmente o número de acidentes de trabalho no Complexo.

Dentro do Programa Acidente Zero, a CIPA procurou conscientizar os funcionários sobre a importância de se utilizar os equipamentos de proteção individual (EPIs), como

capacete, protetor auricular e óculos. Os maiores resultados foram obtidos entre os trabalhadores das empresas terceirizadas.

Os primeiros anos do Complexo Termelétrico Jorge Lacerda como parque gerador privado, também foram marcados por grandes investimentos em meio ambiente. As manutenções de unidades, que nos últimos anos eram adiadas por falta de recursos, foram retomadas e se tornaram mais frequentes. A prioridade foi dada para os equipamentos relacionados ao controle ambiental e o primeiro passo foi o projeto de revisão geral dos precipitadores eletrostáticos das sete unidades.

A previsão é de que sejam investidos R\$ 54,3 milhões no controle da qualidade do ar até o final de 2012, quando as revisões deverão ser concluídas.

A melhoria da eficiência dos precipitadores traz como benefício imediato à redução da emissão de cinzas leves no ar. Sua capacidade de retenção pode chegar a 99%. A qualidade da água também é acompanhada periodicamente. O rigoroso acompanhamento tem contribuído para a recuperação e sobrevivência da fauna e da flora aquáticas nos cursos d'água do município.

Para reduzir as possibilidades de vazamento de cinza úmida, as tubulações da Usina Termelétrica Jorge Lacerda A e Usina Termelétrica Jorge Lacerda B foram totalmente trocadas em 2001. As redes de polietileno de alta densidade deram lugar às tubulações de aço carbono, revestidas internamente com basalto, muito mais resistentes a corrosão.

O transporte das cinzas secas também sofreu alterações. Após ser retida nos precipitadores eletrostáticos, a cinza é levada por uma tubulação até enormes silos de armazenamento. Ao ser retirado dos silos pelos caminhões que faziam o transporte até as fábricas de cimento, parte da cinza ficava sobre o veículo ou era espalhada pelo vento durante o trajeto. Para evitar essa dispersão foi instalado um mecanismo para a lavagem das carrocerias após o abastecimento e hoje este problema está completamente sanado.

Como forma de melhorar seu desempenho e controlar os riscos ambientais, a Tractebel avalia constantemente o impacto de suas atividades sobre o ambiente, procurando atuar de forma preventiva na preservação dos recursos naturais. Para que isso seja possível, a empresa investe na capacitação técnica de seus colaboradores, em pesquisa e desenvolvimento, visando otimizar seus processos, cumprir as exigências dos clientes, da sociedade e da legislação ambiental.

Outro ponto importante na política da empresa é a divulgação dos objetivos e dos resultados de suas ações não apenas aos seus acionistas e associados, mas para a opinião

pública em geral, órgãos ambientais, clientes, colaboradores e comunidade. E isso ocorre de diversas formas, por meio de relatórios anuais, palestras, distribuição de folders e de gibis para as crianças, visitas e participação ativa em eventos da comunidade.

O Complexo Termelétrico Jorge Lacerda recebe por ano cerca de oito mil e quinhentos visitantes, desde crianças em idade escolar das redes pública e particular de ensino, passando por universitários e pesquisadores, até grupos de idosos da região e de outras cidades do estado e do país.

A importante atuação da Tractebel não se limita às comunidades onde possui usinas. A companhia é também grande incentivadora de projetos de pesquisa e desenvolvimento. Por meio de uma parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a Tractebel desenvolveu uma tecnologia inédita no Brasil que utiliza a cinza gerada na queima do carvão para a construção de casas populares. A cinza úmida é usada em substituição a areia na produção da argamassa para a fabricação de blocos de concreto.

A nova tecnologia proporciona ganhos sociais e ambientais consideráveis, já que elimina a necessidade das bacias de decantação, que ocupam grandes áreas. Os blocos de cinza reduzem também a demanda por areia e conseqüentemente evitam o impacto ambiental resultante dessa atividade extrativa. Os blocos produzidos com a cinza pesada apresentam qualidade igual ou superior a dos fabricados de modo tradicional. São mais leves mais resistentes e 30% mais baratos.

A pesquisa desenvolvida a cinco anos dentro do Laboratório de Valorização de Resíduos do Departamento de Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC mostra que é viável e tem potencial para reduzir o déficit habitacional brasileiro, que chega a quase seis milhões de casas. O estudo cria ainda uma nova destinação para a produção de cinzas, que no Brasil chega a dois milhões de toneladas por ano, das quais 800 mil toneladas são geradas no Complexo Termelétrico Jorge Lacerda. A tecnologia também se antecipa a legislação ambiental, que ainda não vê problemas na estocagem desse resíduo em bacias de decantação. O investimento rendeu a Tractebel Energia, em 2005, o Prêmio Empresa Cidadã da Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil, seção Santa Catarina (ADVBS/ SC), com o case “A casa que vem das cinzas”.

A par de todo o avanço tecnológico por que passou o Complexo Termelétrico Jorge Lacerda, desde sua fundação, é a política de comunicação da Tractebel Energia o fio condutor para que suas atividades se mantenham sempre alinhadas com o interesse público, nas comunidades onde se encontra instalada.

A comunicação é uma ferramenta que integra pessoas e as diversas atividades humanas. No mundo dos negócios é fundamental que ela ocorra de forma alinhada e eficaz, a fim de que integre seus diferentes públicos e funcione de acordo com as estratégias das atividades empresariais.

Pensando nisto, a Tractebel Energia lançou em 2006 a primeira Campanha Institucional para as áreas descentralizadas. O complexo Termelétrico Jorge Lacerda foi contemplado com a “Campanha Por um Mundo Melhor”. O sucesso de uma companhia está diretamente ligado à construção de um relacionamento adequado e saudável com o público com que interage.

Por isso, é importante definir a maneira como esse relacionamento deve acontecer, e conseqüentemente, a forma como irá contribuir para a criação de valor na organização.

O cuidado com esses relacionamentos é uma necessidade constante e repleta de dificuldades. Envolve diversas aspirações, motivações e interesses díspares que convivem no mesmo espaço, e nem sempre em harmonia. Como parte da vida das pessoas, os relacionamentos assumem caminhos amplos, estendendo-se além dos limites de sua origem.

A chave do sucesso é manter sob equilíbrio os diversos interesses que incidem sobre a empresa, criando assim relacionamentos construtivos, justos e sólidos. Atingir esse objetivo é uma tarefa complexa, já que a rede de relacionamentos, dentro e fora da organização, assume grandes proporções e está em constante transformação.

A construção de uma imagem sólida é um desafio árduo e contínuo. Uma breve desatenção pode colocar em risco todo o patrimônio construído pela empresa ao longo dos anos.

O desenvolvimento dessa imagem positiva é trabalho de todos, e necessita de uma definição clara de objetivos, papéis e responsabilidades, que levem a uma linha de pensamento único e coerente aos negócios da empresa.

(Fonte: [www.tractebelenergia.com.br](http://www.tractebelenergia.com.br))



Figura 3 – Usina Termelétrica Jorge Lacerda C – UTLC  
Fonte: Tractebel Energia, 2012.

## CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS DADOS

Buscando identificar as necessidades de treinamento para o setor de compras na empresa Tractebel Energia, fez-se necessária a elaboração de um questionário, com intuito de melhora do ambiente de trabalho. A análise dos resultados foi expressa em gráfico.

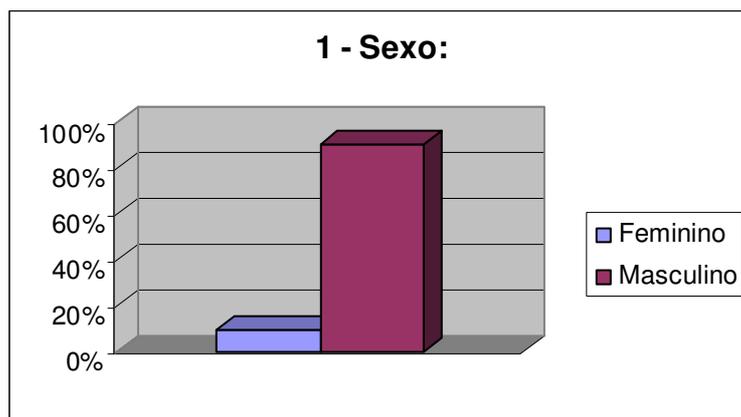


Gráfico 1 - Sexo?

Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

Nos dados obtidos pela pesquisa, constatou-se que 10% são mulheres e 90% são homens, demonstra que os homens predominam o setor de compras.

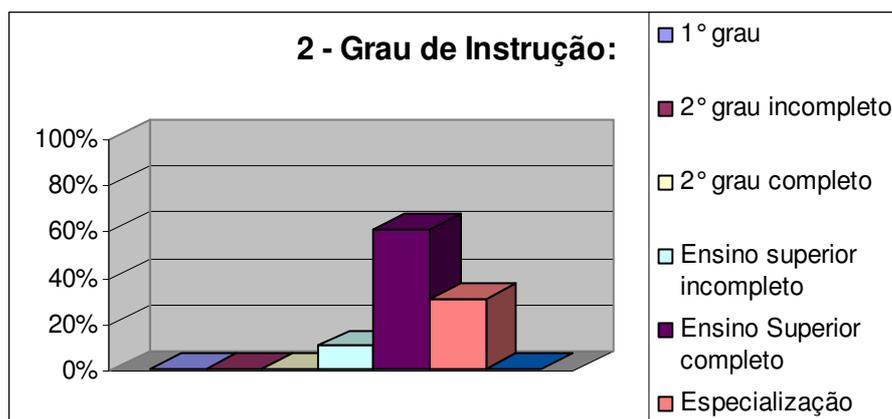


Gráfico 2 - Qual seu grau de formação?

Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

Em relação à instrução dos colaboradores o gráfico acima demonstra que 10% têm ensino superior incompleto, 60% dos mesmos têm ensino superior completo e 30% tem especialização. A análise confere que os parceiros buscaram instrução e também ir além da graduação.

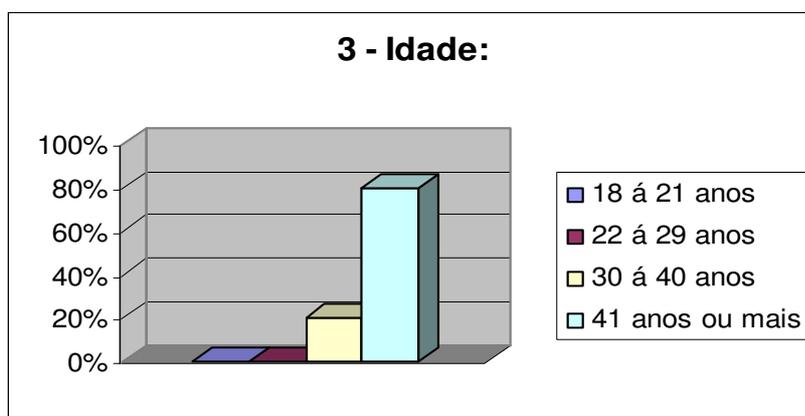


Gráfico 3 - Qual sua idade?  
Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

Com os resultados expostos no gráfico vimos que 20% têm 30 a 40 anos e 80% dos entrevistados têm 41 anos ou mais.

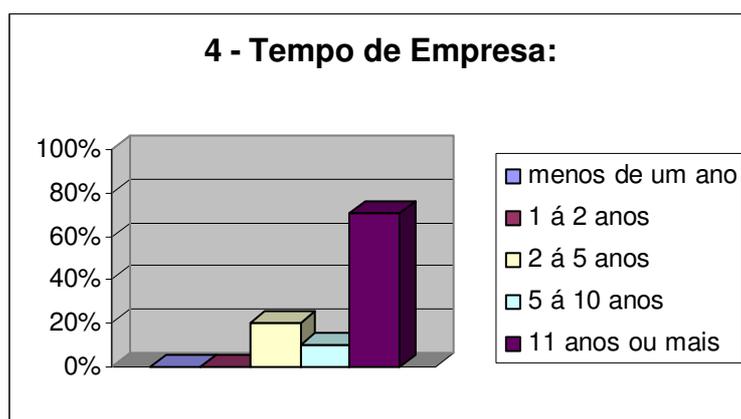


Gráfico 4 - Quantos anos está trabalhando na empresa?  
Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

Em relação ao tempo de empresa, o gráfico acima demonstra que há uma estabilidade empregatícia, 20% dos entrevistados tem de 2 a 5 anos de empresa, 10% tem de 5 a 10 anos e 70% tem 11 anos ou mais.

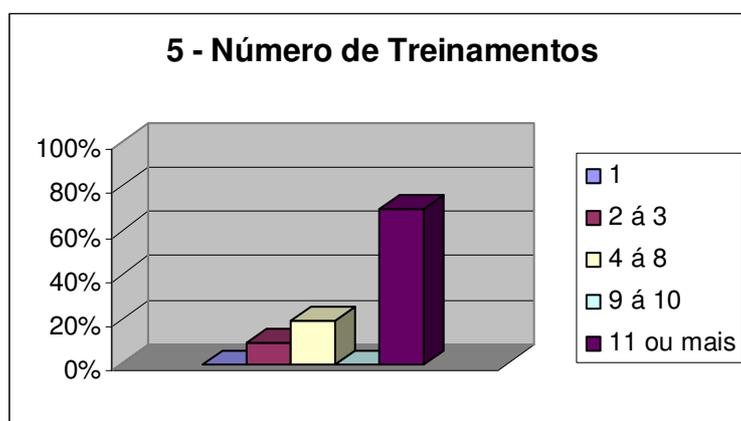


Gráfico 5 - Quantos treinamentos já realizou no setor?

Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

Verificou-se que 10% dos colaboradores teve de 2 a 3 treinamentos, 20% responde que 4 a 8 e 70% de 11 ou mais.

Para Herman (1993, p.227) a empresa deve contribuir para o desenvolvimento das pessoas, sendo que:

Algumas ficam outras não. Todas elas lhes dão alguma coisa em troca. Aprecie essas coisas que você recebe e passe-as para os novos funcionários que estão ansiosos por se juntarem à equipe. Aprecie trabalhar com esses sujeitos maravilhosos que formam sua equipe exclusiva. Ajude-os a ser mais o que eles são, e o que eles querem ser.

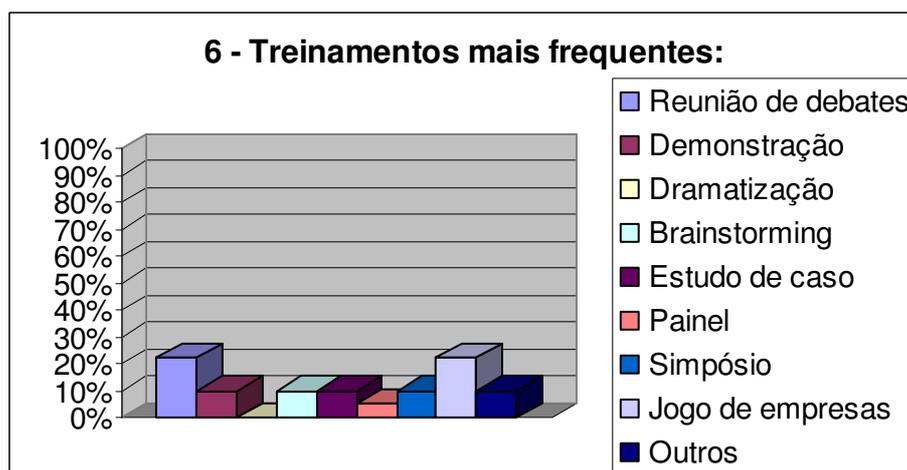


Gráfico 6 - Que tipos de treinamentos você já realizou?

Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

Os colaboradores indicaram que 22,5% realizaram reunião de debates, 10% responderam que foi demonstração, 10% brainstorming, 10% realizou estudo de caso, 5%

foi painel, 10% simpósio, 22,5 jogo de empresa e 10% respondeu que teve outros tipos de treinamentos.

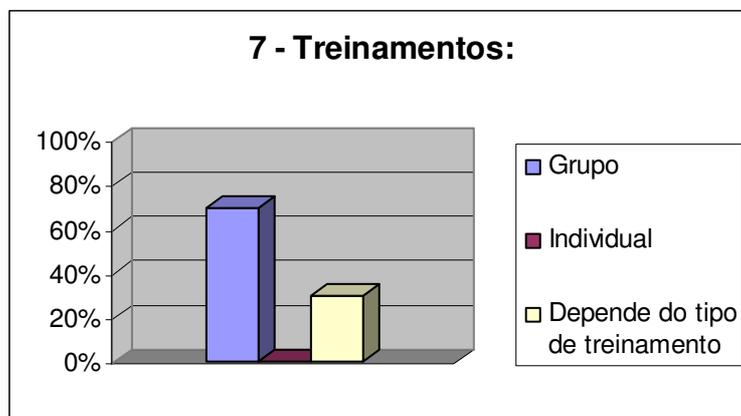


Gráfico 7 - Você prefere treinamento em grupo ou individual?

Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

Com os resultados expostos no gráfico, vimos que 70% dos entrevistados preferem treinamento em grupo e 30% depende do tipo de treinamento.

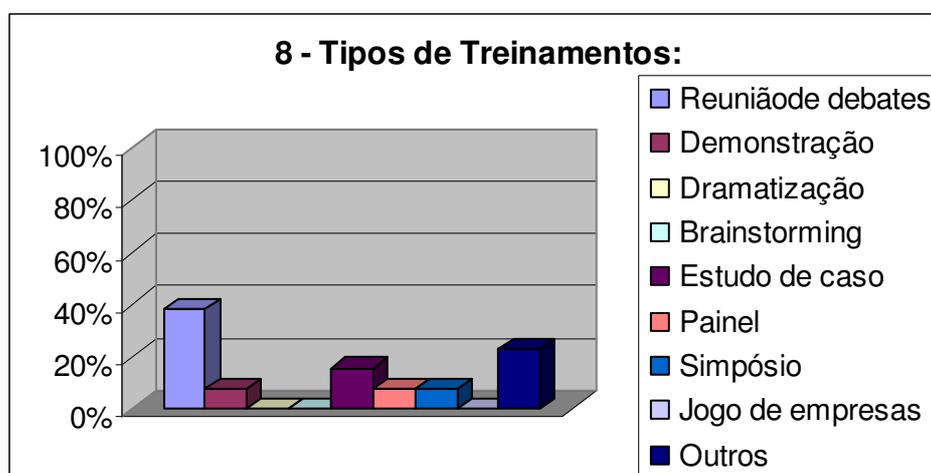


Gráfico 8 - Que tipo de treinamento está faltando no setor?

Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

Os colaboradores indicaram que 38% faltam treinamento do tipo reuniões e bate, 7,8% demonstração, 15,8% estudo de caso, 7,8% falta de painel, 7,8% de simpósio e com 22,8% falta outros tipos de treinamentos.

Reuniões e bate, consiste na discussão sobre problema de formação ligados ao trabalho dos participantes, liderado por um participante indicado pelo próprio grupo.

Demonstração é uma técnica que tanto pode ser empregada no treinamento em grupo, como individualmente, utilizada mais na formação de um grupo, aborda uma teoria de ensino de funcionamento ou uso de aparelhos, equipamentos, execução e uma operação qualquer.

Estudo de caso é uma técnica de treinamento em grupos baseado em discussões organizadas e sistemáticas de casos tomados da vida real, partindo de acontecimento prático, ocorrido na organização, para chegar a formulação teórica de sua solução.

Painel reúne várias especialistas, entre três e seis, analisando determinados assuntos, diante de um grupo de assistentes, pelos quais são debatidos matérias de forma a mais descontraída possível, sob orientação de um instrutor.

Simpósio são uma técnica que reúne dois ou mais especialistas sobre um determinado assunto, tendo uma orientação de um coordenador. Os orientadores deverão expor partes ou enfoques diversos de um mesmo tema, de tal forma que uma exposição complemente a outra. Existe a participação da auditória nas apresentações e é encaminhado questões aos apresentadores.

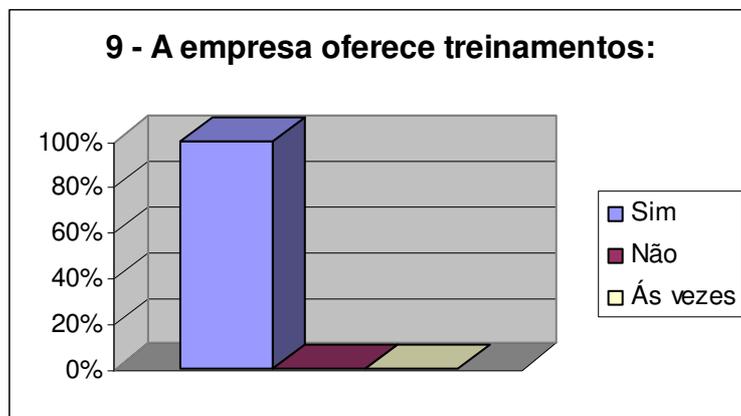


Gráfico 9 - A empresa oferece treinamentos para o setor?  
Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

Contatou-se que 100% dos entrevistados responderam que tem treinamentos no setor.

Treinar pessoas e equipes de trabalho segundo Heller (2000, p.24) através de treinamento fortalece habilidades para assumir novas funções e é fator de motivação, já que todos ganham competência. Ainda o autor (2000, p.29) sugere que delegar serve para treinar e desenvolver as capacidades do colaborador e aprofundar as habilidades dele,

visando futuras promoções. É muito importante saber treinar, pois um treinamento qualificado permite treinar as pessoas, o que sempre traz bons resultados. Quanto mais aptidões tiverem os colaboradores, mais opções você terá na hora de delegar. O treinamento também tem efeito positivo na motivação, já que as pessoas se sentem valorizadas quando você investe no futuro delas. Este autor (2000, p.60) constantemente ressalta a importância de se guiar e realizar treinamentos, pois além de ser uma forma de permitir aos subordinados que desenvolvam suas habilidades, a organização faz parte viabilizando recursos e instalações para treinamento contínuo, definição de objetivos atingíveis e elaboração de avaliações eficientes.

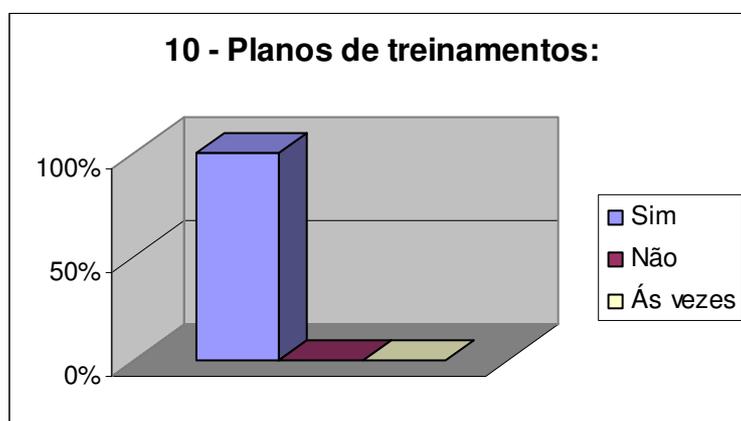


Gráfico 10 - A empresa elabora planos de treinamento através de metas do setor?  
Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

Esta análise resulta 100% dos colaboradores responderam que a empresa elabora planos de treinamento através de metas.

De acordo com Carvalho (2002), quando elaborado um programa de treinamento espera-se que seus participantes, com a experiência adquirida durante a situação de desenvolvimento, expressem uma mudança de comportamento no exercício de suas funções. “Essas modificações resultam do processo de treinamento e podem ser assim apresentadas: aumento de aprendizagem; modificações no comportamento; melhoras execução das tarefas; somatória de conhecimento” (p.109).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar as considerações finais sobre a identificação das necessidades de treinamento do setor de compra da empresa Tractebel Energia, argumenta-se que este trabalho fornece suporte aos objetivos propostos.

A presente pesquisa realizada aponta que, quanto ao primeiro item investigado, os dados obtidos, constataram que 10% do setor são mulheres e 90% são homens, demonstra que o elenco masculino predomina o setor de compras.

Em relação à instrução dos colaboradores, a pesquisa mostra que 10% têm ensino superior incompleto, 60% dos mesmos têm ensino superior completo e 30% tem especialização. A análise confere que os parceiros buscaram instrução e também ir além da graduação.

Com os resultados expostos vimos que 20% têm de 30 a 40 anos e 80% dos entrevistados têm 41 anos ou mais, demonstrou que há uma estabilidade empregatícia, porque 20% dos entrevistados tem de 2 a 5 anos de empresa, 10% tem de 5 a 10 anos e 70% tem 11 anos ou mais, onde, deste elenco, aproximadamente 40% está caminhando para aposentadoria.

Verificou-se que 10% dos colaboradores teve de 2 a 3 treinamentos, 20% responde que 4 a 8 e 70% de 11 ou mais.

Os colaboradores indicaram quanto ao treinamento recebido na empresa, que 22,5% realizaram reunião de debates, 10% respondeu que foi demonstração, 10% brainstorming, 10% realizou estudo de caso, 5% foi painel, 10% simpósio, 22,5 jogo de empresa e 10% respondeu que teve outros tipos de treinamentos.

Com os resultados, vimos que 70% dos entrevistados preferem treinamento em grupo e 30% depende do tipo de treinamento.

Os colaboradores indicaram que para 38% falta treinamento do tipo reuniões e debates, 7,8% demonstração, 15,8% estudo de caso, 7,8% falta de painel, 7,8% de simpósio e com 22,8% falta outros tipos de treinamentos. Sendo assim, os tipos reivindicados são:

- Reuniões e debates consiste na discussão sobre problema de formação ligados ao trabalho dos participantes, liderado por um participante indicado pelo próprio grupo.
- Demonstração é uma técnica que tanto pode ser empregada no treinamento em grupo, como individualmente, utilizada mais na formação de um grupo, aborda uma teoria

de ensino de funcionamento ou uso de aparelhos, equipamentos, execução e de uma operação qualquer.

- Estudo de caso é uma técnica de treinamento em grupos baseado em discussões organizadas e sistemáticas de casos tomados da vida real, partindo de acontecimento prático, ocorrido na organização, para chegar à formulação teórica de sua solução.

- Painel reúne várias especialistas, entre três e seis, analisando determinados assuntos, diante de um grupo de assistentes, pelos quais são debatidos matérias de forma a mais descontraída possível, sob orientação de um instrutor.

- Simpósio é uma técnica que reúne dois ou mais especialistas sobre um determinado assunto, tendo uma orientação de um coordenador. Os orientadores deverão expor partes ou enfoques diversos de um mesmo tema, de tal forma que uma exposição complemente a outra. Existe a participação da auditória nas apresentações e é encaminhado questões aos apresentadores.

Portanto, sugere-se a empresa, como resultante deste trabalho, que planeje um programa de treinamento com os indicadores relacionados à cima e disponibilize treinamentos de liderança, negociação, linguagem como o inglês, matemática financeira conforme solicitado pelos profissionais do setor, onde os mesmos poderão ser realizados, por exemplo, em ar livre possibilitando avaliar e desenvolver habilidades em grupo. Embora, contatou-se que 100% dos entrevistados responderam que tem treinamentos no setor, mas citam outros anseios.

Treinar pessoas é uma maneira pouco econômica, mas essencial na hora de transmitir os valores desejados na empresa, como fortalecer habilidades para assumir novas funções, já que ambas as partes sairão ganhando como todo.

Partindo do quadro total dos colaboradores questionados, os resultados apontam que 100% dos colaboradores responderam que a empresa elabora planos de treinamento através de metas.

Conclui-se que desenvolver treinamentos orientados para atingir resultados estratégicos aumenta a satisfação dos clientes, aumenta a produção, aumenta as vendas, reduz custos, reduz acidentes, reduz a rotatividade de pessoal, melhora a qualidade e implementa outras melhorias para assegurar a sobrevivência e o desenvolvimento da organização.

A realização desse trabalho é de extrema valia para o Curso de Pós Graduação MBA – Gestão Desenvolvimento Humano e Organizacional, pois através deste trabalho, tem-se a oportunidade de relacionar a teoria aprendida com a prática, favorecendo a integração da universidade com as empresas. Portanto, novos campos de pesquisa abrem-se a este tema.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2003.

CARVALHO, Antonio Vieira de. e NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto, **Recurso humanos**, edição compacta. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração por habilidades e por competências**. São Paulo: Atlas, 1997.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização**. Rio de Janeiro Qualitymark, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HELLER, Robert. **Como delegar tarefas**. 3. ed. São Paulo: Publifolha, 2000.

HERMAN, Roger E. **Como manter os bons funcionários: estratégias para solucionar o grande problema de recursos humanos da década**. São Paulo: Makron Books, 1993.

Histórico da empresa – Disponível em: <<http://www.tractebelenergia.com.br>>. Acesso em: 3 nov. 2008.

LACOMBE, Francisco e HEILBORM, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LUCENA, Maria. D. da S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1990.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MARRAS, Jean. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª Ed ampliada. São Paulo: Futura, 2000.

MALVEZZI, Sigmar. **Do Taylorismo ao comportamentalismo – 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos**, in manual de treinamento e desenvolvimento, 2ª Ed. São Paulo: Mackon Books, 1994.

MILKOVICH, George T. & BOLDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Trad. Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

NELSON Reed, LOUREIRO Mauro. **Cultura organizacional: vencendo o dragão da resistência**. Rio de Janeiro: Imagem, 1996.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RIBEIRO, A.de L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

## ANEXO

### UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO - MBA GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL

#### Estudo de Caso

Esta pesquisa tem intuito de identificar e levantar fatores que serão analisados para melhorar o ambiente de trabalho no setor de compras.

#### I – Instruções de preenchimento:

1. Não escreva seu nome no formulário.
2. Use de toda a sinceridade ao responder às perguntas.
3. Faça um X na resposta que você escolher.

#### II – Pesquisa:

1 - Qual seu sexo?

Feminino  Masculino

2 – Qual seu grau de formação?

1º grau  2º grau  Ensino Superior  Especialização ou outros

3 – Qual sua idade?

18 á 21 anos  22 á 29 anos  30 á 35 anos  36 anos ou mais

4 – Quantos anos está trabalhando na empresa?

menos de um ano  1 á 2 anos  2 á 5 anos  6 á 10 anos  11 anos ou mais

5 – Quantos treinamentos já realizou no setor?

1  2 á 3  4 á 8  9 á 10  11 ou mais

6 – Que tipos de treinamentos você já realizou?

Reunião de Debates  Demonstração  Dramatização  Brainstorming

Estudo de Caso  Painel  Simpósio  Jogo de Empresas

7 – Você gosta de treinamento em grupo ou individual.

Grupo  Individual

8 – Que tipo de treinamento está faltando no setor?

Reunião de Debates  Demonstração  Dramatização  Brainstorming

Estudo de Caso  Painel  Simpósio  Jogo de Empresas  Outro \_\_\_\_\_

9 – A empresa oferece treinamento para o setor?

Sim  Não  Às vezes

10 – A empresa elabora planos de treinamento de curto, médio e longo prazo através de metas do setor?

Sim  Não  Às vezes

**Obrigada!**