

### **Lucas Honório Cândido**

Pós-graduado em Psicanálise: Teoria e Técnica pela Universidade do Vale do Paraíba, graduado em Psicologia pela Universidade de Taubaté (UNITAU) e em Administração de Empresas pela ETEP Faculdades.

### **Monique Marques Godoy-Dolcinotti**

Professora Auxiliar do Departamento de Psicologia da Universidade de Taubaté (UNITAU), Doutoranda em Psicologia Social pela Universidade de São Paulo e Mestra em Gestão e Desenvolvimento Regional pela UNITAU.

### **Adriana Leônidas de Oliveira**

Professora do Departamento de Psicologia e do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté. Pós-Doutora em Administração de Empresas pela FGV-EAE-SP, Mestre e Doutora em Psicologia pela PUC-SP, Psicóloga pela Universidade de Taubaté-UNITAU

*A psicologia deve se posicionar e oferecer técnicas científicas para as organizações tomarem decisões acerca do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, limitando, assim, o espaço de técnicas pseudocientíficas.*

# 5

## AVALIAÇÃO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

A sociedade tem enfrentado diversas transformações impostas pelos avanços científicos, tecnológicos e sociais. Essas alterações permitiram novos modelos de relações humanas, de cultura, de economia, de comunicação, de gestão organizacional, dentre outras (Borges-Andrade et al., 2007). Todos os saberes e práticas humanas sofreram influências e transformações irreversíveis (Guattari, 2009), e isso se estende às organizações. Nesse cenário de constantes transformações, é primordial novos comportamentos dos colaboradores para se alcançar os objetivos organizacionais (Armenakis & Bedeian, 1999). A esse respeito, Bastos (2007) pontua que a discussão com relação à qualificação do trabalhador é essencial e, para

## Avaliação das necessidades de treinamento

isso, se faz necessário um novo olhar para o processo de qualificação desse profissional. Kilimnik & Sant'anna (2007) aprofundam esse tema ao realizarem uma vasta pesquisa sobre como os indivíduos e suas competências se tornaram parte do centro das estratégias organizacionais. Segundo os autores, os recursos tecnológicos e a mão de obra barata, antes tidos como grandes diferenciais, deixam esse papel por não conseguirem manter a empresa numa posição de competitividade sustentável e cedem lugar ao talento humano. Portanto, o novo olhar da empresa para os seus colaboradores deve se materializar no investimento dos sistemas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) (Borges-Andrade et al., 2007).

Esses sistemas serão os responsáveis nos processos de qualificação, atualização e aprimoramento do colaborador (Reis, 2013), os quais devem ser organizados e sistematizados para, primeiramente, se identificar qual treinamento é necessário e qual membro da equipe deverá ser treinado. Esses procedimentos iniciais são fundamentais para se evitar erros e perdas financeiras significativas, além de adequar os treinamentos aos objetivos organizacionais (Holtz, 2016). Segundo Dessler (2013), esses procedimentos iniciais são compreendidos como Avaliação das Necessidades de Treinamento (ANT), que consiste num processo sistemático que visa determinar as áreas em que os funcionários não possuem as

## Avaliação das necessidades de treinamento

competências necessárias e fornecer o treinamento baseado nestas necessidades.

Ferreira e Abbad (2014) pontuam sobre o destaque que a formação contínua possui em um contexto volátil que produz novas demandas para treinamentos que, por sua vez, deverão estar alinhados aos objetivos estratégicos da organização. No entanto, os autores Abbad, Freitas & Pilati (2007) pontuam que muitas organizações realizam o treinamento somente após o surgimento da situação em que se é exigida a competência, impactando na qualidade do produto e/ou serviço.

Portanto, este capítulo visa contribuir com as discussões nesta temática ao delimitar como objetivo a realização de uma revisão sistemática de publicações sobre a Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT), incluindo publicações em português, em um recorte temporal de 2010 a 2022, analisando se as organizações realizam a avaliação das necessidades de treinamento de forma sistemática e alinhada aos objetivos organizacionais ou se o treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores são realizados de forma não-sistemática e os impactos dessas modalidades para as organizações e colaboradores.

Na próxima seção será apresentada uma breve contextualização teórica sobre a avaliação de necessidades de treinamento, para posteriormente ser explicado o método

da pesquisa bibliográfica e os resultados alcançados e discutidos à luz da teoria.

### **NECESSIDADES DE TREINAMENTO**

Para Franco (2015), o levantamento de necessidades de treinamento caracteriza-se como etapa diagnóstica identificadora de carências de colaboradores individuais e grupos de colaboradores de uma empresa. O Levantamento de Necessidades de Treinamento (LTN) é parte integrante do Procedimento da Qualidade (PQ), em que se visualiza as prioridades de atuação da área. Assim que os treinamentos são executados, as necessidades a realizar são suprimidas (Paladini, 2017).

Dessa maneira, avaliações informais de necessidades, baseadas em solicitações de treinamento feitas por gerentes, além da oferta de cursos por meio de listas de temas, ainda parecem ser as formas mais utilizadas pelas organizações com o intuito de levantar necessidades de treinamento. As autoras Abbad & Mourão (2012) afirmam que esse tipo de análise de necessidades de treinamento é comumente denominado Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), denominação que está associada à aplicação de cursos listados numa espécie de "cardápio" para diagnóstico de necessidades de capacitação.

## Avaliação das necessidades de treinamento

O presente artigo adotará o uso da expressão “Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT)” para tratar de pesquisas sistemáticas e embasadas em abordagens teóricas e metodológicas consistentes.

A norma ISO 10015 enfatiza a contribuição do treinamento para a melhoria contínua e tem como objetivo ajudar as organizações a tornar seu treinamento um investimento mais eficiente e eficaz. O treinamento, portanto, deve suprir competências necessárias para que os funcionários atuem com eficiência e eficácia. Assim, deve-se, com base na ISO 9001:2015 (Brasil, 2015):

a) determinar as competências necessárias para o pessoal que executa trabalhos que afetam a qualidade do produto;

b) fornecer treinamento ou tomar outras ações para satisfazer essas necessidades de competência;

c) avaliar a eficácia das ações executadas;

d) assegurar que o seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade;

e) manter registros apropriados de educação, treinamento, habilidade e experiência.

A norma ISO 10015 apresenta todos os ciclos do treinamento:

## Avaliação das necessidades de treinamento

Passo 1 – Definição das Necessidades de Treinamento (DNT), que envolve objetivos do treinamento e definição de competências necessárias.

Passo 2 – Projeto e Planejamento do Treinamento, envolvendo restrições, métodos de treinamento, critérios para seleção, especificação do programa e seleção do fornecedor do treinamento.

Passo 3 – Execução e Avaliação do Treinamento, envolvendo preparação do instrutor e treinandos, apoio logístico e infraestrutura necessária e avaliação de reação.

Passo 4 – Monitoração e todas as fases do processo de treinamento devem ser monitoradas, visando à melhoria contínua do ciclo de treinamento.

Não se deve perder de vista que o essencial ao se realizar a atividade de treinamento é, do mais simples para o mais complexo, a reciclagem, o aperfeiçoamento, a qualificação e a formação do profissional (Brasil, 2015).

Antes que quaisquer planos ou preparativos para treinamento possam ocorrer, tem-se que descobrir qual treinamento é necessário. É importante que isso seja feito de forma organizada e sistemática. Se ocorrerem erros ou diagnósticos errados nesta fase, os resultados do treinamento realizado não serão os necessários ou desejados pela organização (Holtz, 2016).

Segundo Holtz (2016), há uma série de técnicas que podem ser usadas para identificar com precisão qual

## Avaliação das necessidades de treinamento

treinamento é necessário. Às vezes, as necessidades serão fáceis de analisar e determinar. Em outras circunstâncias, pode ser preciso habilidade e paciência para descobrir as necessidades precisas de cada membro da equipe de trabalho.

Para muitas organizações, identificar as necessidades de treinamento é uma ocorrência regular. Muitas vezes, pode ser um exercício anual que acompanha o processo de planejamento do negócio e permite que os orçamentos de treinamento sejam alocados (Robbins, 2016).

O tempo gasto na identificação das necessidades de treinamento é um tempo bem investido. Isso resultará em treinamento direcionado para as áreas onde é realmente necessário. Isso garantirá que o investimento feito em treinamento não seja desperdiçado e que os resultados sejam melhorias reais que façam a diferença no funcionamento da organização (Reis, 2013).

Reis (2013) expõe que existem três tipos diferentes de necessidades de treinamento: organizacional, equipe de trabalho e individual. Qualquer necessidade de treinamento será uma dessas. Para ser totalmente eficaz, qualquer análise das necessidades de treinamento deve começar com as necessidades de toda a organização. Algumas das questões-chave da estratégia corporativa que ocupam as mentes da alta administração de qualquer organização são:

## Avaliação das necessidades de treinamento

Quais são os objetivos do nosso negócio? Quais são os pontos fortes e fracos?

Ainda segundo Reis (2013), um dos principais pontos fortes ou fracos de uma organização é sua força de trabalho. Isso leva a questões de planejamento de pessoal, como: “quão bem ajustada é a força de trabalho para as necessidades do negócio?”; e, “que níveis de conhecimento se tem agora e precisa-se no futuro para alcançar os planos corporativos?”.

As necessidades organizacionais tendem a ser definidas em termos amplos. Muitos dos objetivos precisam ser divididos e aumentados em um nível mais detalhado antes que possam ser realizados. Para muitas necessidades organizacionais, isso significa que elas devem ser identificadas no nível da equipe de trabalho. Normalmente, espera-se que cada um dos níveis abaixo da alta administração participe da estratégia corporativa em nível departamental ou de equipe de trabalho. Os gerentes de funções departamentais específicas, como produção, marketing, finanças e pessoal, costumam recorrer aos chefes de seção (Franco, 2015).

Senge (2015) pontua a existência de uma metodologia para identificar as lacunas de desempenho e as necessidades de treinamento. Para isso, é necessário comparar a maneira como a equipe de trabalho ou membros individuais da equipe estão realmente atuando com a

maneira como se gostaria que eles atuassem. Isso requer que se examine ou analise os trabalhos reais que eles estão fazendo. No entanto, como os trabalhos nem sempre são bem definidos e porque tendem a mudar com o passar do tempo, pode ser necessário realizar um trabalho minucioso para descobrir as reais necessidades de treinamento da equipe de trabalho.

Segundo Marcian (2007), deve-se buscar as respostas para as seguintes perguntas: “quais atividades estão incluídas no cargo e o que o titular do cargo realmente faz?”; “quais habilidades são necessárias para fazer o trabalho com competência?”; e, “o titular do trabalho tem todas as habilidades necessárias?”. Para auxiliar a responder, deve-se consultar qualquer documentação disponível, falar com o titular do cargo ou com a equipe de trabalho e, até mesmo, observar o titular do trabalho em ação.

Vergara (2015) recomenda a utilização de um quadro de versatilidade que mostre quem é treinado em quê. Em termos simples, é uma matriz de funcionário/cargo que lista todos os indivíduos de uma equipe de trabalho na parte superior de uma grade e lista todas as principais tarefas departamentais ao lado. Em cada nome, o líder pode marcar as tarefas que cada indivíduo é capaz de realizar. No final de tudo isso, se entende as necessidades de treinamento da maioria dos membros da equipe de trabalho e se toma medidas para organizar o treinamento adequado.

## Avaliação das necessidades de treinamento

É uma parte importante identificar necessidades de treinamento precisas. No entanto, a tarefa não é concluída nesta fase. As necessidades de treinamento devem ser acordadas e aprovadas, talvez tanto pelo gerente de linha quanto pelos indivíduos em questão. Tendo chegado a um acordo, é então essencial que este seja registrado. Isso permitirá que se passe para a próxima etapa do ciclo de treinamento, que é o planejamento e a preparação para o treinamento (Muchinski, 2016).

### **AValiaÇÃO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO (ANT)**

Na questão da avaliação das necessidades de treinamento, Vargas (2014) afirma que existe diferença significativa entre o que um supervisor e os subordinados indicam como sendo necessidades. A avaliação das necessidades de treinamento pode ser realizada por meio do uso da metodologia de análise do papel ocupacional, quando se trata de pequenas empresas, usando-se questionário para a avaliação, bem como análise de documentos sobre cargos e trabalho em grupo.

Para Franco (2015), existem três etapas de uma análise eficaz de necessidades. Na primeira etapa, deve-se determinar o resultado desejado e, para isso, é de suma importância identificar as competências necessárias para

## Avaliação das necessidades de treinamento

atingir esse resultado. Portanto, o objetivo dessa etapa é determinar a maneira ideal que os funcionários devem desempenhar suas competências essenciais.

Depois de identificar como a tarefa deve ser executada, é preciso descobrir como a equipe está executando-a de fato. Há muitas maneiras de descobrir como os funcionários estão realizando uma tarefa, incluindo: observando os treinados no trabalho; entrevistando supervisores e gerentes; analisando as métricas da empresa; e, analisando os relatórios de desempenho. Depois de identificar como a tarefa deve ser executada, se faz necessário descobrir como a equipe está realmente executando-a (Reis, 2013).

Boog & Boog (2012) afirmam que a Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT) é um processo de avaliação que empresas e outras organizações usam para determinar os requisitos de desempenho e os conhecimentos, habilidades e atitudes que seus funcionários precisam para atingir os requisitos. Existem três áreas principais que são consideradas avaliadores precisos dessas necessidades e cruciais para o desempenho no trabalho: competência dos funcionários, frequência de uso de habilidades dos funcionários e o nível de habilidades dos funcionários crucial para o desempenho no trabalho.

Oliveira (2010) aprofunda a discussão e afirma que a ANT pretende responder as seguintes perguntas: por que, quem, como, o quê e quando. Para o autor, as organizações

## Avaliação das necessidades de treinamento

normalmente realizam treinamento para vincular o problema de desempenho a uma necessidade de trabalho e garantir que os benefícios de realizar o treinamento sejam maiores do que os problemas. Para ele, deve-se realizar dois tipos de análise: a análise de viabilidade e a análise de necessidades versus desejos.

O treinamento deve envolver as partes apropriadas para solucionar e resolver o problema de desempenho, sendo assim, se faz necessário determinar a população-alvo do treinamento, bem como o responsável em capacitá-la. Essas ações proporcionarão um aprendizado sobre as pessoas envolvidas na deficiência das competências e como adaptar um programa de treinamento para envolvê-las (Robbins, 2016).

Para se obter os melhores resultados, precisa-se analisar e identificar o procedimento de execução mais apropriado para cada tarefa. Para isso, Senge (2015) aponta como primordial a análise de tarefa, que se resume em detalhar com exatidão o que exatamente os funcionários fazem em suas funções individuais.

Para Dessler (2013), a ANT no nível organizacional é uma avaliação de nível macro que ajuda a determinar as áreas em que os funcionários não possuem as habilidades ou conhecimentos necessários e fornecer o treinamento baseado nas necessidades. No nível macro, a ANT tem como objetivo responder às seguintes questões: “onde o

## Avaliação das necessidades de treinamento

treinamento é mais necessário?”, “o treinamento é necessário para um departamento específico ou um grupo de funcionários?” e “por que o programa de treinamento é recomendado como solução para o problema atual?”. A ANT no nível da organização ajuda a definir claramente os resultados mensuráveis do treinamento, permitindo que se melhorem as chances de sucesso do programa de treinamento.

Para elucidar a ANT no nível macro, toma-se o exemplo fornecido pelos autores Fleury & Fleury (2014). O departamento de processamento de sinistros da companhia de seguros constantemente recebe *feedback* ruim dos clientes e, então, busca-se melhorar as classificações de atendimento ao cliente. Uma avaliação em nível organizacional revela os problemas no processamento de sinistros e determina a necessidade de treinamento dos funcionários envolvidos no processamento de sinistros. Nota-se que a análise permitiu identificar exatamente em que parte do processo havia a necessidade do treinamento.

No nível operacional, também conhecido como nível de tarefa, cargo ou micro, a ANT determina qual tipo de treinamento os funcionários precisam para atingir um grau específico de proficiência. Carvalho & Mourão (2014) relatam que este processo se destina ao desenho, planejamento, execução e avaliação de cursos. A ANT identifica o que um empregado ou grupo tem que aprender

## Avaliação das necessidades de treinamento

para preencher lacunas existentes entre a situação presente e o grau de êxito desejado.

Conforme Holtz (2016), a ANT no nível individual oferece uma visão completa do desempenho de seus funcionários e se o desempenho deles atende os padrões esperados. A este nível, segundo o autor, pretende-se responder às seguintes questões: “qual é o desempenho esperado?”, “os funcionários possuem o conhecimento e as habilidades necessárias?”, “qual é a diferença entre o desempenho esperado e o real?”, “o que impede que os funcionários tenham um desempenho eficiente?” e “que programa de treinamento deve ser fornecido aos funcionários para atender aos padrões de desempenho esperados?”.

Existem passos que devem ser seguidos para conduzir com sucesso uma avaliação das necessidades de treinamento. Essas etapas incluem: determinar os resultados desejados; identificar problemas ou pontos específicos de dor; determinar conhecimentos, habilidades e atitudes desejados; definir cronogramas e prioridades de treinamento; e, escolher avaliações e formatos de necessidades de treinamento (Boog & Boog, 2012).

Muchinsky (2004) aponta a importância em determinar os resultados desejados, onde as coisas não estão funcionando da maneira que se precisa e como seria o sucesso nessas áreas. Com isso, o autor frisa ser possível estabelecer as métricas de sucesso do programa de

## Avaliação das necessidades de treinamento

treinamento e os objetivos e comportamentos que devem ser alterados para atingi-los.

O próximo passo, conforme Muchinsky (2004), é combinar os resultados desejados com as melhorias nas informações, ações e habilidades. Isto pode ser realizado detalhando os deveres e os processos inerentes aos resultados atuais e aos esperados, visualizando, assim, os problemas ou pontos específicos que precisam ser abordados no treinamento.

Depois de identificar os problemas específicos que precisam ser resolvidos, pode-se combinar os tópicos de treinamento com as lacunas de competências identificadas. Para isso, primeiro se deve elaborar uma lista de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada funcionário treinado precisa para atingir os objetivos estabelecidos. Após isso, deve-se utilizar um método para determinar se o treinamento foi bem-sucedido no nível individual. Essas métricas de sucesso geralmente são expressas como uma série de metas de aprendizado adaptadas a cada problema e ao resultado desejado (Senge, 2015).

Depois de determinar as competências que os funcionários devem desenvolver para atingir as metas estabelecidas, passa-se para o desenvolvimento da agenda completa de treinamento. Para isso, deve-se, primeiro, determinar as datas de início e término do treinamento e, em seguida, classificar as prioridades para sessões e grupos

individuais, colocando-os em um cronograma. É necessário determinar as prioridades com base na urgência, ou seja, determinando a rapidez na qual os resultados precisam ser visualizados e a sequência dos conteúdos que serão abordados. (Bohlander, Snell & Sherman, 2013). Agora que se sabe quem são os participantes-alvo, qual treinamento é necessário, quais são os objetivos e com que rapidez o programa de treinamento precisa ser concluído, pode-se escolher como deseja administrar o treinamento.

### **MÉTODO**

Constitui-se como proposta deste capítulo a revisão bibliográfica aliada ao método de revisão sistemática, que, segundo Sampaio & Mancini (2007, p.84), “[...] é uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema”. Para sua realização, aplica-se estratégias de busca, análise crítica e resumo da literatura de forma sistemática e organizada.

Para realização da pesquisa foram selecionadas as bases de dados: Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (Lilacs), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e Periódicos Eletrônicos de Psicologia (PePSIC) – fonte da Biblioteca Virtual em Saúde. As bases de dados foram selecionadas tendo em vista sua representatividade para a área das ciências sociais e

## Avaliação das necessidades de treinamento

psicologia. Após a definição das bases, com a finalidade de encontrar artigos relacionados ao tema “Avaliação de Necessidades de Treinamento”, com base na questão de pesquisa, foram utilizados os seguintes descritores: (a) “Avaliação *and* Necessidades *and* Treinamento”, (b) “Levantamento *and* Necessidades *and* Treinamento” e (c) “Necessidade *and* Treinamento”

Nas três bases de dados foram localizados 662 artigos. Na etapa seguinte, foram excluídos os artigos repetidos e verificada a disponibilidade integral dos artigos, bem como a relevância da produção científica através da análise do título, do idioma, da data de publicação, das palavras-chave e do resumo. Dessa forma, foram selecionados para a leitura na íntegra, e definitivamente incluídos na construção da revisão sistemática, 17 artigos nacionais publicados em revistas científicas.

## **RESULTADOS**

Em relação à identificação e demografia da produção científica relativa ao tema, nota-se que 47,1% dos artigos relevantes selecionados foram pesquisados a partir da plataforma de pesquisa da *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), seguido de 29,4% de publicações da plataforma de Periódicos Eletrônicos de Psicologia (PePSIC) e, por fim, 23,5% de artigos oriundos da plataforma

## Avaliação das necessidades de treinamento

Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS). Estes dados apontam que os acessos aos artigos científicos disponíveis nas fontes de pesquisa acima foram realizados em revista especializada, validando o conhecimento e consolidando o saber que este trabalho se propõe a contribuir.

Quanto a relação entre os artigos publicados e o ano da publicação, encontrou-se que 23,5% das pesquisas foram realizadas no ano de 2012. Nos demais anos do recorte temporal considerado (2010-2022), nota-se que há um equilíbrio na quantidade de publicações tendo uma variação apenas nos anos de 2010, 2015 e 2021. Nos demais anos manteve-se uma constância de publicações na ordem dos 11,8%, que equivale a pelo menos 2 publicações pertinentes ao assunto estudado no ano.

Quanto a quantidade de autores que compuseram cada artigo, pode-se verificar que 58,8% dos artigos foram produzidos por mais de três autores. Destacando a possibilidade de os trabalhos serem desenvolvidos em grupos de pesquisas ou em parceria entre orientadores e orientandos.

Os dados apontam que a maioria das publicações científicas do país referente ao assunto estudado está centralizado na região sudeste (64,7%), talvez, por esta ser a região mais populosa e concentrar as maiores cidades do Brasil, como São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte.

## Avaliação das necessidades de treinamento

Além disso, representa grande força econômica e polo científico-industrial do país. As regiões seguintes são centro-oeste (17,6%), sul (11,8%) e nordeste (5,9%)

As abordagens metodológicas que podem ser utilizadas em pesquisas científicas se dividem em três tipos: quantitativa, qualitativa ou mista, ou seja, quanti-qualitativa. No que concerne à abordagem da natureza do estudo, constatou-se a predominância de estudos mistos, correspondendo a 64,7% do total. Segundo Creswell (2010), pode-se obter mais *insights* com a combinação das pesquisas qualitativa e quantitativa do que com cada uma das formas isoladamente, além de proporcionar maior compreensão dos problemas de pesquisa.

A pesquisa qualitativa foi a segunda abordagem mais utilizada (23,5%), seguida da abordagem quantitativa (5,9%). Vale ressaltar que 5,9% dos artigos pesquisados, ou seja, apenas um artigo não possuía declarado nenhuma abordagem.

Quanto à tipificação metodológica e, especificamente, em relação ao enquadramento dos estudos, destaca-se que todos os artigos analisados são estudos empíricos, ou seja, são baseados na experimentação e na observação, metódicas ou não. Tal resultado se contrapõe aos achados de Ferreira (2009), o qual afirma que a análise da literatura sobre Avaliação das Necessidades de Treinamento revela que a evolução da área caminhou a passos lentos, com

## Avaliação das necessidades de treinamento

maior impulso nos últimos anos, mas que sua produção ainda é restrita e carece de estudos empíricos.

Quanto ao delineamento, este diz respeito ao planejamento da pesquisa em um sentido mais amplo, abrangendo tanto a sua diagramação quanto a perspectiva de análise e a respectiva interpretação dos dados que foram coletados. Em outras palavras, o delineamento leva em consideração o contexto do qual são retirados os dados, assim como os meios de controle de variáveis relacionadas ao caso. Divide-se em duas modalidades principais, sendo elas a pesquisa bibliográfica/documental e a pesquisa experimental.

Nota-se que a maioria dos artigos pesquisados tem como delineamento a pesquisa bibliográfica, ou seja, 47,1% se utilizam de material que já está pronto para sua confecção, sobretudo de livros e artigos de caráter científico. É importante pontuar que, na pesquisa bibliográfica, usa-se a contribuição dada por diferentes autores, enquanto na pesquisa documental (17,6%) se utiliza materiais que ainda não passaram por um tratamento analítico. O estudo de caso e o levantamento de dados que, juntos, somam 35,3%, fazem uso de fonte de dados e informações, onde pessoas fornecem os dados necessários.

Quanto aos procedimentos e, especificamente, aos instrumentos utilizados, prevaleceram o questionário (38%), a entrevista (27%) e o formulário (15%). Convém

salientar que os questionários são instrumentos de coleta de dados preenchidos diretamente pelos participantes, enquanto o formulário é compreendido como um conjunto de questões que são realizadas por um entrevistador. A entrevista é uma ferramenta de coleta de dados que consiste na realização de perguntas por parte do entrevistador, podendo ou não ter um formulário específico (Gil, 2019).

O grupo focal é uma estratégia interativa de coleta de dados que, segundo Weller (2006), permite a possibilidade de reunir mais de um depoimento ou por meio de uma entrevista coletiva semiestruturada. O autor esclarece que o pesquisador assume a posição de moderador do grupo, sendo o responsável em permitir que as opiniões sejam manifestadas e respeitadas.

Compreendido como um instrumento de coleta de dados, a observação é feita por pessoas previamente treinadas a fazerem todas as considerações necessárias durante a coleta de dados (Fonseca, 2002). O instrumento de pesquisa referente ao acervo dos arquivos é chamado de inventário. Já a escala é o método adotado para padronizar respostas dentro de descrições verbais que contemplam extremos – como “concordo totalmente” e “discordo totalmente” e que permite que marcas descubram diferentes níveis de intensidade da opinião a respeito de um mesmo assunto ou tema (Fonseca, 2002).

## Avaliação das necessidades de treinamento

O procedimento PSI, como observado em alguns artigos, trata-se da adoção de Políticas de Segurança da Informação, sendo uma coleção de regras e diretrizes criadas para promover a confidencialidade, a integridade e a disponibilidade das informações e, atualmente, adotadas por várias organizações para prevenir riscos (Fonseca, 2002).

Com base nas verificações realizadas em cada artigo, nota-se que a grande maioria dos autores aborda como tema principal a “Avaliação das Necessidades do Treinamento”. Os temas “Análise das Necessidades de Treinamento” e “Treinamento e Desenvolvimento” são os segundos mais encontrados, estando perfeitamente adequados à temática estudada.

Quanto aos participantes encontrados nas pesquisas, destaca-se que 35,3% realizaram estudos com profissionais de cargos diversos, seguidos de estudantes (23,5%), gestores (17,6%), profissionais da área da saúde (11,8%) e auditores e supervisores (5,9% cada).

## **DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

De acordo com cada artigo que foi lido e analisado, algumas constatações cabem ser pontuadas. As autoras Abbad & Zerbini (2010) afirmaram que o estudo sobre o tema Avaliação das Necessidades de Treinamento (ANT) era

## Avaliação das necessidades de treinamento

escasso. Observa-se que, após doze anos, o número de publicações de estudos continua baixo. Esse fato deve suscitar questionamentos acerca do quanto a comunidade acadêmica analisa como relevante o assunto e o coloca em seu foco de atuação. Ademais, os dados apontam uma carência nos estudos de campo, tendo em vista que apenas 29,4% dos artigos utilizaram o estudo de caso como delineamento de pesquisa. Mostra-se, assim, que os estudos são realizados sem a experiência que muitas empresas vivenciam, conforme aponta Ferreira (2009).

Em seu estudo, Barbosa (2021) relata que, através da identificação do perfil de cada participante de um treinamento e da realização de uma autoavaliação posterior, o grau de satisfação dos participantes aumenta, sendo este um importante caminho para o alcance da excelência nos processos gerenciais.

Segundo Ferreira & Abbad (2014), através de entrevistas, estimula-se os respondentes a contribuírem com conteúdos diretamente relacionados às suas expectativas, cooperando para obtenção do êxito na aplicação do Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E). Infelizmente, apesar de trazer relevantes dados sob variáveis externas e internas da organização, o estudo mostra que esta prática ainda é pouco usual nas organizações.

As autoras Araújo et al. (2020) averiguam a importância em se ouvir do colaborador o que se quer aprender ou no

## Avaliação das necessidades de treinamento

que ser treinado. Apontam, também, a responsabilização do gestor em averiguar e levantar as reais necessidades do treinamento, desde o planejamento até o monitoramento do desempenho dos participantes, garantindo, assim, treinamentos mais efetivos e eficazes.

Damasceno et al. (2012) propõem integrar à etapa de ANT uma nova etapa entendida como solução remediadora, que traria, por meio do compartilhamento de dados e impressões dos colaboradores, subsídios para aplicar e avaliar os treinamentos.

Já Mourão et al. (2013) comentam sobre a utilização das tecnologias de informação e comunicação e identificam os aspectos da qualidade de treinamento encontrados na avaliação de necessidades de treinamento, como: expectativa, instrumentalidade, percepção da importância e percepção do domínio. Afirmam também que a ANT precisa ser realizada com um olhar que vá além do individual, mas que considere também grupos, equipes e os indicadores organizacionais.

Scorsolini-Comin et al. (2011) comentam que a avaliação em TD&E é compartilhada por profissionais de diferentes formações, como administradores de empresas, psicólogos, economistas, engenheiros e educadores. No que tange à formação do psicólogo, especificamente, é importante compreender que a prática da avaliação permeia tanto os aspectos educacionais da inserção do psicólogo quanto a

avaliação psicológica em si. Portanto, mais do que entrar em contato com as formas e os modelos de mensuração, coloca-se a necessidade de o profissional refletir acerca de seu posicionamento na organização e como os conhecimentos podem auxiliar a gestão das organizações, favorecendo as empresas e os colaboradores. Para além desse paradigma, deve-se priorizar uma forma de favorecer a assunção de práticas que promovam o desenvolvimento dos treinados, de modo que possam incrementar a sua atividade e agregar valor à organização, o que pode ser conduzido quando os saberes se aliam aos conhecimentos da Pedagogia Organizacional, como pontua Scorsolini-Comin et al., (2011).

Em outro artigo, Scorsolini-Comin et al. (2012) dizem que a primeira medida apontada pelo referencial teórico, como necessariamente verificável em um treinamento, é a identificação da correspondência entre os resultados do treinamento e os objetivos de aprendizagem que justificaram sua realização.

Ainda, Scorsolini-Comin et al., (2011) comentam que a aprendizagem organizacional vem tomando a agenda de prioridades dos profissionais de gestão de pessoas de pequenas e grandes organizações, levando à necessidade de que esses profissionais discutam sobre o processo de aprendizagem dentro das organizações, estabelecendo métricas para mensurar as demandas de treinamento, bem

como a avaliação e o acompanhamento dos resultados. Dessa forma, torna-se primordial a Gestão do Conhecimento (GC) que, conforme Scorsolini-Comin et al., (2011), é uma temática emergente e que vem desafiando psicólogos que ocupam funções de gestão nas organizações. A GC possui um aspecto estratégico voltado para a aplicação, no qual o psicólogo precisa dominar para conseguir o espaço necessário para uma atuação assertiva.

Para Moraes (2018), a área de avaliação de cursos no nível superior de ensino, especificamente em cursos de graduação ofertados a distância, é bastante incipiente e carece de estudos sistemáticos que proponham modelos multivariados de avaliação e façam uso de instrumentos de medida para cursos na modalidade EAD. Ele se aplica à questão da educação corporativa, como no caso de treinamentos.

Junior et al. (2018) comentam que se torna imprescindível reafirmar a importância de novos estudos tanto na área de mapeamento de competências, com a elaboração e testagem de novos instrumentos e estudos em áreas ainda inexploradas, quanto voltados à compreensão de variáveis relacionadas à eficácia do EAD no Brasil. Essa modalidade de aprendizagem está em franca ascensão, carecendo, portanto, de estrutura teórico e empírico mais bem consolidados.

## Avaliação das necessidades de treinamento

Campos et al., (2015), em temas de contribuições, forneceram embasamento para a melhoria da efetividade dos processos da área de ANT por meio de um estudo empírico baseado em um modelo teórico que propõe análises prognósticas de necessidades de treinamento com base na identificação de desafios e mudanças.

Abbad & Mourão (2012) afirmam que as grandes mudanças em curso no mundo do trabalho exigem transformações nas práticas de gestão de pessoas, em especial na educação corporativa e na gestão da aprendizagem em organizações. As análises de necessidades de treinamento, nesse contexto, precisam incorporar, além de diagnósticos de discrepâncias atuais de desempenho, o prognóstico de necessidades futuras de aprendizagem. Ao realizar isso, os autores Abbad & Mourão (2012) pontuam ser viável a implantação de uma educação contínua nas organizações e a estruturação de currículos organizados com base nas competências organizacionais consideradas importantes para aquela função.

Contudo, a educação contínua aplicada nas organizações esbarra no tempo disponível que os adultos possuem para os estudos. Em muitos casos, torna-se necessário que o colaborador se dedique aos estudos em outros horários que não sejam os que ele se encontra na empresa. A educação corporativa, para sanar esse problema e viabilizar a aprendizagem contínua, tem oferecido

frequentemente cursos à distância com mídias que possibilitam o estudo a qualquer hora e em qualquer lugar, de acordo com a agenda do participante. Essa nova realidade, com a oferta mais intensa de cursos à distância, exige dos profissionais de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) um cuidado ainda maior com a Avaliação das Necessidades de Treinamento para que se ofereçam as capacitações adequadas ao público adequado (Abbad & Mourão, 2012).

Diante da importância atribuída à ANT e das poucas pesquisas que relacionaram características da clientela com necessidades de treinamento e, ainda, diante do fato de que nenhuma dessas pesquisas valeu-se de variáveis motivacionais, Silva & Meneses (2012) realizaram estudo com objetivo de analisar o relacionamento entre motivação para trabalhar e necessidades de treinamento, organizadas conforme nível de complexidade. O objetivo foi alcançado com a construção de um instrumento de ANT, a validação de um instrumento de motivação para trabalhar e a coleta de dados em uma autarquia pública.

Fettermann & Tamariz (2020) enfatizam a pandemia da COVID-19, seus desafios incontestáveis e a urgência de ressignificar os usos e a pedagogia adotada pela escola e pelos professores, com o objetivo de não se reproduzir nas aulas remotas as práticas utilizadas no ensino presencial. Dessa forma, percebe-se que novos usos e novas

perspectivas devem ser pensados no sentido de aproximar ainda mais as famílias da escola e vice-versa. De fato, apesar da distância geográfica e temporal entre todos os envolvidos no ensino e na aprendizagem que se dá de modo virtual, não se pode negar que o recurso mais importante para que tudo aconteça não é a internet, nem os computadores ou as demais ferramentas utilizadas, mas os alunos e os professores que fazem com que as experiências realizadas possam ser bem-sucedidas.

O artigo de Carvalho & Mourão (2014) propõe que a motivação para aprender é preditora da percepção de necessidade geral de treinamento, sendo que pessoas mais motivadas tendem a perceber maior necessidade do treinamento. Já Mourão et al. (2013) apontam a efetividade do treinamento e as variáveis do curso que contribuíram para aquisição de competências e suporte para aplicação do treinamento como preditoras do impacto do treinamento em profundidade e as mesmas variáveis acrescidas das atitudes em relação ao EAD como preditoras do impacto do treinamento em amplitude.

Abbad & Zerbini (2010) propõem uma revisão da produção de conhecimentos em EAD no Brasil e mostra claramente a necessidade de mais pesquisas nas áreas de educação corporativa, qualificação profissional e avaliação em EAD. A análise do artigo mostrou que a produção de conhecimentos sobre a eficácia do *e-learning* e do *blended*

*learning* em ambientes organizacionais ainda é incipiente. O ritmo das pesquisas é incompatível com o crescimento acelerado desse tipo de aprendizagem em organizações. Ademais, a produção não é sistemática, impactando na mensuração e na comparação dos resultados. Passados mais de 12 anos desde a publicação deste último artigo, nota-se como houve transformações significativas na aprendizagem oportunizada pelos cursos à distância, tendo se popularizado, multiplicado e possibilitando uma série de novas oportunidades de treinamento e desenvolvimento.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por meio da realização deste trabalho, percebe-se que o panorama nacional carece de estudos sistemáticos a respeito da área de treinamento e desenvolvimento de pessoas na organização. Nota-se que a Psicologia, em certa medida, não se apropria de forma estratégica desse campo de investigação. Portanto, torna-se fundamental que os profissionais de psicologia, bem como as instituições formadoras, se apropriem de estudos como estes, realizando um trabalho multidisciplinar com outras áreas mais relevantes, para que, assim, as organizações tenham um apoio científico nas tomadas de decisões sobre o treinamento, não abrindo espaço para técnicas pseudocientíficas.

## Avaliação das necessidades de treinamento

Na análise dos estudos, verifica-se que, nos últimos anos, a área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) passou por grandes modificações, tendo sido iniciada com a evolução das novas tecnologias da informação e comunicação e intensificada com a ascensão do ensino à distância (EAD). A andragogia também contribuiu para o desenvolvimento de uma linguagem mais assertiva para os adultos, com métodos mais adequados para o aprendizado e que despertasse o interesse em aplicar os conhecimentos em suas rotinas. Por fim, a pandemia da COVID-19 trouxe uma nova realidade às pessoas do mundo todo, passando a evitar o convívio com outras pessoas devido ao alto risco de contaminação e concentrando suas atividades corriqueiras de maneira virtual. Isso proporcionou uma rápida crescente de reuniões *online*, *lives* e até mesmo de capacitações corporativas *online*.

A avaliação das necessidades de treinamento, quando adotada de maneira sistemática, ou seja, através da coleta, análise e interpretação de dados ligados a discrepâncias de competências nos níveis, organizacional e individual, de tarefas destinadas ao planejamento, execução e avaliação dos treinamentos, impacta na melhora do desempenho tanto dos profissionais, como reflete positivamente nos resultados organizacionais, sendo vital para o sucesso da organização e para a satisfação do colaborador.

## Capítulo 5

Abbad, G. S., Freitas, I. A., Pilati, R. (2007). Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: Borges-Andrade, J. E., Abbad, S. S., Mourão, L. (orgs.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas*. Porto Alegre: Artmed.

Abbad, G. S., Borges-Andrade, J. E. (2014). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., Bastos, A. V. B. (orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.

Abbad, G. S., Legentil, J. (2020). Novas Demandas de Aprendizagem dos Trabalhadores Face à Pandemia da COVID-19. In: Moraes, M. M. (org.). *O trabalho e as medidas de contenção da COVID 19: Contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho no contexto da pandemia*. Porto Alegre: Artmed.

Armenakis, A.A., Bedeian, A.G. (1999). Mudança organizacional: Uma revisão da teoria e pesquisa na década de 1990. *Journal of Management*, v.25 n.3, 293-315.

Bastos, A. V. B. (2007). Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. S., Mourão, L. (orgs.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas*. Porto Alegre: Artmed.

Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A. (2013). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. S., Mourão, L. (2007). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas*. Porto Alegre: Artmed.

Boog, G., Boog, M. (2012). *Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*. São Paulo: Gente.

Brasil. (2015). *Associação Brasileira de Normas Técnicas. Normas da Série ISO 9001/2015*. Rio de Janeiro: ABNT.

Campos, C. J. G. (2004). Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Rev. Brasileira Enfermagem*. Brasília, v. 57, n.5, p. 611-614.

Carvalho, S., Mourão, L. (2014). Análise de Necessidade de Treinamento em call centers. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*. Porto Alegre, v. 20, n. 3, p. 740-772. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0042013.40564>. Acesso em 04 de abr. 2023.

Dessler, G. (2013). *Administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall.

Ferreira, R. R., Abbad, G. S. (2014). Avaliação de necessidades de treinamento no trabalho: ensaio de um método prospectivo. *Rev. Psicologia Organizações e Trabalho*. Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 01-17.

Fleury, A.C.C., Fleury, M.T.L. (2014). *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Atlas.

Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, Apostila.

Franco, D. E. (2015). *Tecnologias e ferramentas de gestão*. São Paulo: Alínea.

Gil, C. A. (2019). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 7. ed. São Paulo: Atlas.

Guattari, F. (2009). *As três ecologias*. 20. ed. Campinas: Papirus.

Holtz, M.L.M. (2016). *Lições de pedagogia empresarial*. Sorocaba: MH.

Kilimnik, Z. M., Sant'Anna, A. S. (2007). Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais. In: Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. S., Mourão, L. (orgs.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em*

Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas.  
Porto Alegre: Artmed.

Macian, L.M. (2007). Instrução programada. Disponível em:  
[http://www.eps.ufsc.br/disserta/evandro/capit\\_4/cap4\\_eva.htm](http://www.eps.ufsc.br/disserta/evandro/capit_4/cap4_eva.htm)  
. Acesso em 20 de maio. 2022.

Muchinsky, P.M. (2004). Psicologia organizacional. São Paulo: Thomson.

Oliveira, H. C. (2010). O jogo da malha: recursos humanos para a qualidade. Rio de Janeiro: José Olympio.

Paladini, E.P. (2017). Gestão da qualidade: teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Reis, H. (2013). Coaching. São Paulo: Atlas.

Robbins, S.P. (2016). Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall.