

ANÁLISE E IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE MINERAÇÃO

Autores

Vanuza Luiz de Luiz: Bacharel em Administração pela Universidade Luterana do Brasil.

Adriana Porto: Professora Mestra do Curso de Administração da Universidade Luterana do Brasil

Gilmar Luiz Colombelli: Professor Mestre do Curso de Administração da Universidade Luterana do Brasil

David Lorenzi Junior: Professor Doutor do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria

Cristiane de Paula Bachmann: Mestre e servidora pública da Universidade Federal de Santa Maria

Resumo

O principal objetivo deste estudo foi identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores de uma empresa de mineração, a fim de disponibilizar a organização uma ferramenta de auxílio para elaboração de um plano de treinamento. Para tanto, nesse trabalho utilizou-se de pesquisa qualitativa, exploratória e bibliográfica que buscou o aprofundamento dos temas gestão de pessoas e treinamento. Para a concretização do estudo utilizou-se os seguintes instrumentos de coleta de dados: questionário, entrevistas e observação participante. Para o desenvolvimento da pesquisa, foi realizado um estudo junto aos gestores de cada setor da empresa, onde se identificou a necessidade de treinamento de suas equipes. Sendo que a pesquisa foi realizada através de questionários pré-elaborados que admitiram respostas alternativas e cujos resultados foram apresentados de modo numérico, permitindo uma avaliação quantitativa dos dados.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Treinamento; Competência

1 INTRODUÇÃO

As empresas estão cada vez mais preocupadas em oferecer oportunidades de crescimento e benefícios, com foco no bem estar e qualidade de vida de seus colaboradores. Estes profissionais competentes, também se tornam exigentes em relação às empresas que escolhem para trabalhar, por isso, uma consequência da gestão de pessoas é a retenção dos talentos. Esta ferramenta criada para adaptar os profissionais e as empresas às necessidades do mercado obteve um grau de abrangência tal, que marca o início de uma nova era na gestão das pessoas. Num cenário onde mudanças ocorrem a todo o momento, as organizações precisam ter estratégias claras, sustentadas por uma gestão participativa, onde devem criar laços estreitos entre todos os níveis de relacionamentos, tanto interno como externo, desde os quadros funcionais até clientes e fornecedores.

A gestão de pessoas vem passando por amplo processo de transformação, na medida em que os sistemas tradicionalmente utilizados como referencial centrados em cargos tem demonstrando fragilidades diante do ambiente turbulento e mutável pelo qual vêm passando as organizações. A preocupação com o rendimento, eficiência e eficácia dos recursos humanos parecem ser uma constante no decorrer da história do pensamento administrativo organizacional. No atual estágio de competitividade globalizada os grandes diferenciais são as pessoas com suas habilidades e competências tácitas. Estas habilidades e competências extrapolam cargos e funções restritas e são melhores aproveitadas em ambientes multifuncionais a sinergia, a liderança e competitividade depende da performance de seu capital intelectual (CI).

Neste sentido, o treinamento é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento das organizações, pode contribuir para sanar as deficiências de desempenho do pessoal, demissões e conflitos, além de atender as necessidades organizacionais presentes e futuras, a fim de melhorar o desempenho, de modo a ser capaz de proporcionar condições motivacionais.

Portanto este trabalho propõe-se a identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento do potencial dos colaboradores de uma empresa de mineração, a fim de disponibilizar à organização uma ferramenta de auxílio para elaboração de um plano de treinamento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas é um conjunto de métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo a orientar o comportamento humano e as relações humanas de forma a maximizar o potencial do capital humano no ambiente de trabalho.

Segundo Chiavenato (1997), entende-se que os recursos humanos apresentam uma incrível aptidão para o desenvolvimento, que é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos.

O sucesso ou insucesso da gestão está sempre na dependência dos outros – subordinados, pares e superiores, dentro de um sistema aberto. Não se discute que a competência de um administrador é fundamental para conseguir que os outros aprovelem e realizem suas propostas, mas também não se discute que ele lida com seres humanos e não com máquinas. Daí que o seu trabalho está sujeito a fatos e situações (Zanotelli, 2001).

Segundo Pagés (1986) entende-se que a política de recursos humanos aplicada como práticas ideológicas, ou seja, a partir delas inicia-se mais fortemente a construção dos simbolismos da cultura organizacional, são ainda processos de mediação do nível econômico (justiça salarial), do nível político (conformidade às regras), do nível ideológico (valores) e do nível psicológico (gestão dos afetos).

Inserida nas políticas de recursos humanos deve estar a política de comunicação, pois conforme afirma Chalant (1995) se as organizações precisam articular entre si as atividades e orientá-las para objetivos e para a construção de relações interpessoais saudáveis e que garantam a qualidade e a produtividade, a comunicação torna-se um processo imperativo, pois no âmbito dos objetivos dispõe-se de uma série de atos de comunicação tais como negociação, informação e discussão.

Aktouf (1996) em suas ideias aponta que fica claro que a gestão de pessoas não deve contribuir para aprofundar o fosso entre dirigentes e dirigidos, tratando o empregado como custo e, ao mesmo tempo, dispondo de mão-de-obra, entusiasta e pronta a mobilizar-se para ultrapassar metas. Entende-se que a gestão das pessoas ganha uma conotação estratégica, ao mesmo tempo em que se complexifica. Ela passa a servir como forma de canalização da produção e da força de trabalho para a construção de uma empresa voltada para inovação, flexibilidade, criatividade, mudança e renovação, garantindo a competitividade no contexto instável. Ao mesmo tempo vê-se na difícil tarefa de ter que lidar com aspectos tais como trabalho em equipe, subjetividade do trabalhador, cultura organizacional, dentre tantos outros, visando à consecução dos objetivos empresariais.

Segundo Chaney (1997) os empregados dão grande valor a uma oportunidade de influenciar a empresa, ser escutados e observar mudanças resultantes de suas ideias, isso nos mostra claramente que investir no capital humano é um grande fator de impacto sobre a gestão de pessoas.

Na perspectiva de Chiavenato (2000), a gestão de pessoas passa a ser vista, cada vez mais, como uma área estratégica que não deve ficar sob a responsabilidade de um único departamento ou divisão. As políticas de gestão de pessoas devem formular um conjunto estruturado de estratégias, programas e instrumentos de gestão integrados entre si e com as demais estratégias da organização. Nessa tarefa, deve analisar o ambiente externo (gestão pública, planejamento, economia e legislação), o ambiente interno (estratégias, processos, qualidade, marketing de produtos e serviços, finanças, custos, gestão de pessoas e de projetos) e as habilidades comportamentais dos gestores (liderança, administração do tempo, de conflitos, formação e desenvolvimento de equipes).

Chaney (1997) em suas sugestões e práticas deixa claro que a empresa do futuro necessita dos novos modelos de administração e do profissional com novas competências gerenciais. O verdadeiro significado da aprendizagem precisa ser aprendido nas empresas que querem nomear-se como uma empresa que aprende. Todos aprendem. Mas como é que o ser humano aprende? Eis a grande questão. Uma resposta que só poderá vir através de um estudo científico sobre a cognição e o comportamento humano. Então se responde a incrível pergunta de Henry Ford “Como se explica que quando preciso de um par de mãos e tenha de lidar com um ser humano?”. Pois é. Ele é o poder, a força, a máquina. É o básico de tudo. Há que se ter criatividade ao criar estratégias para o desenvolvimento de nosso capital intelectual e emocional.

2.2 APRENDIZAGEM

Entende-se que aprendizagem organizacional é uma aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização. Uma organização que aprende é uma organização habilitada na criação, na aquisição e na transferência de conhecimento e em modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e percepções.

Para Fleury e Fleury (1997), o processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado.

2.3 TREINAMENTO

O treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes (CHA) relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho, tem por finalidade ajudar a empresa a alcançar os objetivos, proporcionando oportunidade aos funcionários de todos os níveis. No entanto, é qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, para aumentar a sua capacidade para exercer melhor essas funções ou atividades, ou para prepará-la para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades.

Treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizado, pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades (CHIAVENATO, 1999, pg.23).

Salienta-se que o treinamento é um processo sistemático que visa promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

Chiavenato (2000) destaca as etapas do processo de treinamento:

- *Diagnóstico*: Fase de levantamento de dados, quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido.
- *Programação*: Planejamento do treinamento consiste em analisar e coordenar as ações consideradas prioridades no treinamento.
- *Execução*: Aplicação prática do programa de treinamento.
- *Avaliação*: Mensurar os resultados obtidos com o programa de treinamento.

Por fim, o treinamento tem o compromisso de fazer com que o treinando desenvolva uma consciência crítica sobre o seu trabalho, o curso que está recebendo e o próprio significado do trabalho na sua vida. Procura ensinar a pensar, lida com os processos mentais mais altos e nobres, incentiva a dúvida, a indagação e a auto-indagação, estimula a criatividade, inovação, o desafio e a capacidade de aplicabilidade de todo e qualquer conteúdo trabalhado.

3 MÉTODO

O trabalho consiste em uma pesquisa quantitativa, pois foi realizada através de questionários pré-elaborados que admitiram respostas alternativas e cujos resultados foram apresentados de modo numérico, permitindo uma avaliação quantitativa dos dados. Classifica-

se a pesquisa como exploratória e descritiva, pois é voltada ao estudo de opiniões e atitudes dos indivíduos, no entanto, visa analisar as necessidades de treinamento e desenvolvimento do potencial dos colaboradores da empresa. Segundo Hair (2005), “os planos de pesquisa descritiva em geral são estruturados e especificamente criados para medir as características descritivas em uma questão de pesquisa”.

Para a coleta de dados, ou seja, para a operacionalização da pesquisa foi realizado um levantamento, ou *survey*, que para Gil (2002) é uma “pesquisa que se caracteriza por solicitar informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado.”

Para a concretização do estudo utilizou-se os seguintes instrumentos de coleta de dados: questionário, entrevistas e observação participante.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi realizado um estudo junto aos gestores de cada setor da empresa, onde se identificou a necessidade de treinamento de suas equipes. Conclui-se que a capacitação técnica e operacional dos colaboradores deve iniciar pelos setores de manutenção automotiva e manutenção industrial, pois são setores, por onde passam as peças de maior valor, além de serem setores onde ocorrem as paradas de equipamentos. Entende-se que tendo uma equipe bem treinada, menor será o tempo gasto para realização de suas atividades laborais.

Para o presente trabalho utilizou-se a técnica de amostragem sistemática, porque se pode previamente identificar a posição de cada elemento num sistema de ordenação da população. Dessa forma, como foi possível pesquisar todos os elementos dos dois setores citados acima, e considera-los em sua totalidade, garantindo assim a representatividade de um percentual de 100% da população sobre cada setor.

O setor manutenção industrial está formado por:

- Gerente – 01 (um) colaborador;
- Supervisor – 01 (um) colaborador;
- Mecânicos – 14 (quatorze) colaboradores;

O setor manutenção automotiva está formado por:

- Gerente – 01 (um) colaborador;
- Supervisor – 01 (um) colaborador;
- Mecânicos – 11 (onze) colaboradores;

Segundo Gil (1991) “as pesquisas feitas através do método de levantamento caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.”

Sobre as vantagens que a técnica de levantamento proporciona ao pesquisador, Gil (1991) diz que as principais são:

- Conhecimento direto da realidade. À medida que as próprias pessoas informam acerca de seu comportamento, crenças e opiniões, a investigação torna-se mais livre de interpretações calcadas do subjetivismo dos pesquisadores.

- Economia e rapidez. Desde que se tenha uma equipe de entrevistadores, codificadores e tabuladores devidamente treinados torna-se possível a obtenção de grande quantidade de dados em curto espaço de tempo. Quando os dados são obtidos mediante questionário, os custos tornam-se relativamente baixos.
- Quantificação. Os dados obtidos mediante levantamento podem ser agrupados em tabelas, possibilitando a sua análise estatística. As variáveis em estudo podem ser quantificadas, permitindo o uso de correlações e outros procedimentos estatísticos. À medida que os levantamentos se valem de amostras probabilísticas, torna-se possível até mesmo conhecer a margem de erro dos resultados obtidos.

Sobre as limitações que podem ser encontradas quando utilizada a técnica de levantamento para a execução de uma pesquisa, Gil (1991) diz que as principais são:

- Ênfase nos aspectos perceptivos. Os levantamentos recolhem dados referentes a percepção que as pessoas têm acerca de si mesmas. Ora, a percepção é subjetiva, o que pode resultar em dados distorcidos. Existem alguns recursos para contornar esse problema. Todavia, estes recursos, em muitos os casos, são insuficientes para sanar os problemas considerados.
- Pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais.
- Limitada apreensão do processo de mudança. O levantamento, de modo geral, oferece, por assim dizer, uma espécie de fotografia de determinado problema, mas não indica suas tendências à variação e muito menos as possíveis mudanças estruturais.

A partir da definição da técnica, utilizou-se para a coleta de dados os seguintes instrumentos: questionário, entrevistas e observação participante.

O questionário foi aplicado em dois setores da empresa, do total da população utilizou-se um percentual de 100 % sobre cada setor, o que tornou significativo a amostra.

Para o questionário utilizou-se a chamada escala somatória. A construção de uma escala desse tipo segue os seguintes passos:

- pede-se a certo número de pessoas que manifestem se há necessidade de treinamento para executar suas tarefas com eficiência e eficácia, em relação a cada um dos enunciados, seguindo a graduação de mais importante a menos importante.
- procede-se à avaliação dos vários itens, de modo que uma resposta indica que tenham mais conhecimentos, habilidades ou atitude, recebe o valor mais baixo (menos importante), isto significa que não necessitam treinamento de imediato. E a menos favorável, onde tenham menos conhecimento, habilidade ou atitude, recebe o valor mais alto (mais importante), significando que necessitam de mais treinamento;
- calcula-se o resultado total de cada indivíduo pela soma dos itens;
- analisa-se as respostas para verificar quais os itens que discriminam “mais importante”, considerando para fins de conclusão os índices iguais ou acima de 50%, para esse apontamento, serão considerados fatores importantes a serem trabalhados na organização.

Segundo Gil (2002), “a análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”.

As análises de conteúdo dos dados foram coletadas através de tabulação das informações obtidas, ou seja, através de questionário, entrevista e observação do participante.

Para ambos os questionários as questões foram respondidas conforme a escala de Lickert, de mais importante a menos importante. Sendo assim, todas as questões foram analisadas individuais e após, foram apresentados os resultados gerais separados por setor. A apresentação dos resultados será baseada apenas nas questões de apontamento de “mais importante”, considerando para fins de conclusão os índices iguais ou acima de 50% para esse apontamento, assim, serão considerados fatores importantes a serem trabalhados pela organização.

Foram analisados dois setores da empresa, sendo manutenção industrial e manutenção automotiva, os quais junto aos gestores de cada setor identificaram-se que as capacitações técnicas e operacionais dos colaboradores deveriam começar pelas manutenções. Dessa forma a apresentação será dividida em duas partes, a primeira diz respeito aos resultados do setor manutenção industrial, na qual, o questionário aplicado estava composto por 27 questões, sendo que na tabela abaixo serão apresentados somente às respostas que apresentaram índices iguais ou acima de 50% como mencionado anteriormente. A segunda parte refere-se aos resultados do setor manutenção automotiva, onde o questionário aplicado estava composto por 29 questões, sendo utilizado o mesmo procedimento, ou seja, serão considerados os índices iguais ou acima de 50%.

4. ANÁLISES

4.1 RESULTADOS MANUTENÇÃO INDUSTRIAL

A seguir serão apresentados os resultados da avaliação da equipe de mecânicos da manutenção Industrial, formada por 16 colaboradores, representando um percentual de 100% da população sobre o setor. Identificando às necessidades de treinamento para um melhor desempenho nas suas atividades

A tabela a seguir demonstra por ordem de importância apontada pelos colaboradores do setor de manutenção industrial, os treinamentos necessários para um melhorar desempenho na realização de suas atividades laborais.

Tabela 1 – Ordem dos treinamentos de maior importância.

TREINAMENTO	%
1 - Normas de qualidade	87,50
2 - Planejamento estratégico da empresa	75,00
3 - Manutenção (corretiva, preventiva, preditiva...).	68,75
4 - Normas de segurança	62,50
5 - Interpretação de desenho técnico	62,50
6 - Conversão de unidade de medida (polegada, metro, milímetro, centímetro..)	56,25
7 - Pneumática básica (conceitos, circuitos, praticas...).	56,25

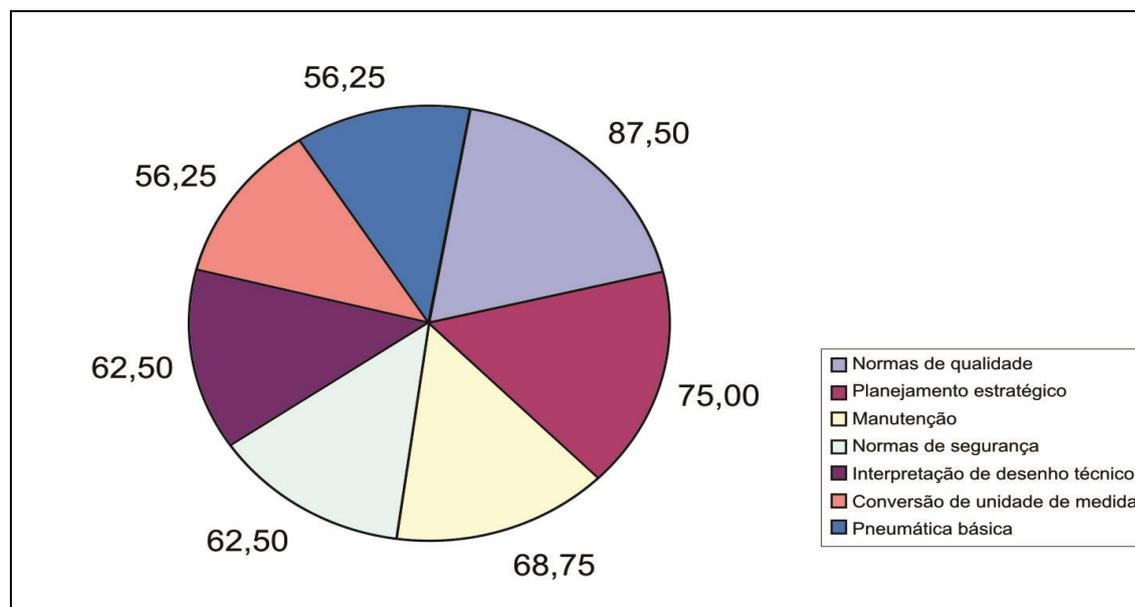


Gráfico 1 – Demonstração gráfica em % dos 07 treinamentos considerados como mais importantes pelos gestores e colaboradores do setor manutenção industrial.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a coleta e tabulação de todos os dados efetivamente válidos, pode-se observar que os colaboradores da manutenção industrial têm grande preocupação em relação ao conhecimento das normas de qualidade e planejamento estratégico da empresa, sendo necessário um maior conhecimento em ambas as áreas. Isso ficou evidenciado devido ao fato de que os índices do critério de importância para os treinamentos que possuem ligação referente a normas de qualidade e planejamento estratégico ficaram acima de 70%, isso demonstra o interesse dos colaboradores em manterem-se atualizados.

Sendo que, os gestores do setor deverão dar uma atenção especial para os sete itens que os colaboradores apontam como mais importantes, pois estes itens mencionados na tabela acima, necessitam de treinamento.

4.2 RESULTADOS MANUTENÇÃO AUTOMOTIVA

Avaliação da equipe de mecânicos da manutenção automotiva, formada por 13 colaboradores, representando um percentual de 100% da população sobre o setor. Identificando às necessidades de treinamento para um melhor desempenho nas suas atividades laborais.

A tabela a seguir demonstra por ordem de importância apontada pelos colaboradores do setor de manutenção industrial, os treinamentos necessários para um melhor desempenho na realização de suas atividades laborais.

Tabela 2 – Ordem dos treinamentos de maior importância.

TREINAMENTO	%
1 - Motores diesel (tipos, montagem, manutenção..).	84,62
2 - Planejamento estratégico da empresa	76,93
3 - Normas de qualidade	61,54
4 - Sistemas hidráulicos (montagem, manutenção..).	61,54

5 - Normas de segurança	53,86
6 - Transmissão (manutenção, montagem..).	53,85
7 - Conversão de unidade de medida (polegada, metro, milímetro, centímetro..)	53,85
8 - Instrumento de medição - metrologia (trena, paquímetro, goniômetro...)	53,85
9 - Manutenção (corretiva, preventiva, preditiva...).	53,85
10 - Pneumática básica (conceitos, circuitos, praticas...).	53,85
11 - Interpretação de desenho técnico	53,85
12 - Desenvolvimento de liderança	53,85

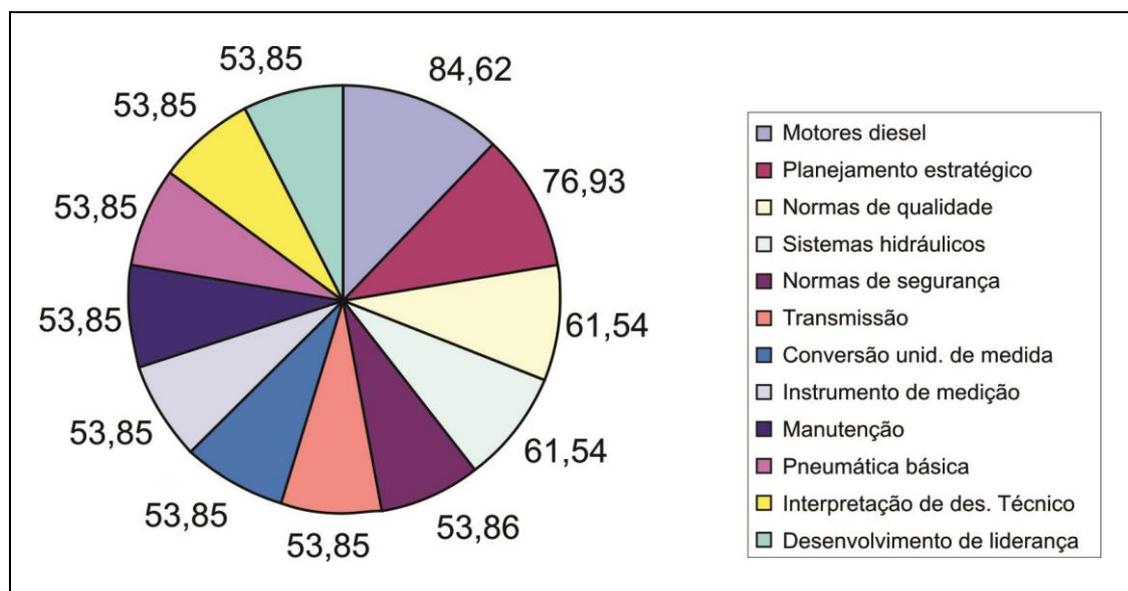


Gráfico 2 – Demonstração gráfica em % dos 12 treinamentos considerados como mais importantes pelos gestores e colaboradores do setor manutenção automotiva.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a coleta e tabulação de todos os dados efetivamente válidos, pode-se observar que os colaboradores da manutenção automotiva estão preocupados no que se refere a motores diesel e em conhecerem melhor o planejamento estratégico da empresa, sendo necessário treinamento. Isso ficou evidenciado devido ao fato de que os índices do critério de importância para os treinamentos que possuem ligação referente a motores diesel e planejamento estratégico ficaram acima de 70%, isso demonstra o interesse dos colaboradores em manterem-se atualizados.

Sendo que, os gestores do setor deverão dar uma atenção especial para os doze itens que os colaboradores apontam como mais importantes, pois estes itens mencionados acima, necessitam de treinamento.

5 CONCLUSÕES

Partindo-se dos resultados obtidos no estudo prático e com o embasamento teórico desta pesquisa, pode-se concluir que a competência dos colaboradores é fundamental para o bom desempenho no que se refere à qualidade e produtividade da organização.

A compreensão de um programa de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos pode conduzir a uma maior efetividade, desde seu planejamento para a implantação até a manutenção do mesmo.

O treinamento é um dos recursos do desenvolvimento de pessoal. Visa o aperfeiçoamento de desempenhos, aumento da produtividade e das relações interpessoais. Para isso, prepara o potencial humano frente às inovações tecnológicas e as constantes mudanças do mercado de trabalho, sendo o treinamento indispensável para a busca da qualidade total.

Segundo Boog (2001, p. 78) o treinamento começa como uma resposta a uma necessidade ou a uma oportunidade em um ambiente organizacional. Estabelecer o valor faz com que o círculo completo do processo seja cumprido, pois enfoca as necessidades, os problemas e as oportunidades que ele originalmente visava a atender.

O desenvolvimento representa um conjunto de atividades que objetiva explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas, visando mudanças de comportamentos e atitudes bem como a aquisição de novas habilidades e conhecimentos. Tem como meta maximizar o desempenho profissional e motivacional do ser humano, melhorando os resultados e consequentemente gerando um bom clima organizacional.

Investir no desenvolvimento de pessoas significa investir na qualidade de serviços que determinada empresa oferece, porém, esse investimento deve privilegiar todas as pessoas que participam da organização, pois os resultados decorrem das atividades do coletivo.

O diagnóstico das necessidades pode ser feito a partir da análise organizacional, das operações e tarefas e, por último, da análise individual e coletiva. Quanto à execução de um treinamento, esta deve levar em consideração os vários tipos de treinamento: primeiro o de integração que tem como objetivo adaptar as pessoas à organização; depois o técnico-operacional, que busca capacitar o indivíduo para o desempenho das tarefas específicas as quais realiza; o treinamento gerencial, que tem o intuito de desenvolver a competência técnica, administrativa e comportamental, e, por fim, o treinamento comportamental, que tem como objetivo solucionar os problemas das inter-relações no contexto do trabalho.

A avaliação de treinamento propicia o feedback necessário ao profissional de RH, para se concluir até que ponto o treinamento executado produziu modificações de comportamentos pretendidos como também, se o treinamento alcançou as metas já estabelecidas anteriormente. Cabe, ainda, fazer referência as avaliações do aprendizado, de reação e dos resultados do treinamento, que seriam outras possibilidades de intervenção.

Desta forma, retomando a problemática e o objetivo deste trabalho que tratava de identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento do potencial dos colaboradores da empresa Mineração Mônico Ltda., a fim de disponibilizar a organização uma ferramenta de auxílio para elaboração de um plano de treinamento, é possível dizer que o problema foi solvido e se atingiu o objetivo, pois após a tabulação e análise dos dados coletados foi possível identificar 7 treinamentos que se enquadram aos dois setores analisados e mais 5 treinamentos específicos para o setor de manutenção automotiva, como resposta a problemática de estudo, sendo assim, as sugestões que seguem completam o atendimento aos objetivos específicos.

Após a execução deste estudo, é possível concluir que os dois setores da empresa estão com pensamento alinhado, mérito provável da gestão dos setores, que em seus questionários mantiveram uma coerência em suas respostas, concordando em 7 aspectos, que variam em conhecimentos, habilidade e atitude. Os resultados dos questionários dos gestores não foram

apresentados separadamente, contudo, colaboraram muito para a formulação das conclusões da autora devido a proximidade das respostas dos quatro gestores.

Os dois setores, manutenção automotiva e manutenção industrial conforme análises dos resultados estão necessitando de treinamento em normas de qualidade, planejamento estratégico, manutenções, normas de segurança, interpretação de desenho técnico, conversão de unidade de medida e pneumática básica. Assim aconselha-se a reunirem os dois setores para realizarem os treinamentos que possuem uma relação direta em um único evento, e após realizarem treinamentos separados com o setor de manutenção automotiva, os quais são treinamentos exclusivos para este setor.

No entanto, faz-se importante colocar também, que para a eficiência do funcionamento de um programa de treinamento, torna-se necessário a sua frequente avaliação e validação, a fim de torná-los mais eficaz. As contribuições dos colaboradores neste processo são fundamentais assim como o envolvimento dos gestores, as pessoas são de suma importância para o sucesso da organização. Diagnosticar, planejar, implementar e avaliar são etapas do processo de treinamento, este trabalho visou atender da melhor forma possível a primeira etapa, diagnosticar, ou seja, analisar os dados levantados junto os colaboradores, a fim de identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento mais impactantes na organização, não somente com o objetivo de apenas solucionar os problemas existentes, mas sim, evitar problemas futuros.

As conclusões aqui relatadas são provenientes de um embasamento teórico e da coleta de dados realizadas na pesquisa, no entanto, reconhece-se que este trabalho de pesquisa não pode ser considerado como permanente, assim, recomenda-se revisão periódica do método de coleta de dados e principalmente do instrumento de levantamento de necessidade de treinamento.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, O. Bases e Orientações de um Pensamento Gerencial Renovado. A Administração Entre a Tradição e a Renovação. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

BOOG, Gustavo G (coord.). Manual de Treinamento e Desenvolvimento: um guia de operações - manual oficial da ABTD. São Paulo: Makron Books, 2001.

CHANEY, Cy. O Gerente Instantâneo. 2ªEd. São Paulo: Record, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos: edição compacta. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração: 6. Ed. São Paulo. Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1999.

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. Aprendizagem e inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil / Afonso Fleury, Maria Tereza Leme Fleury. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1991.

HAIR, Joseph; BABIN, Barry; MONEY, Arthur. SAMOUEL, Phillip. Fundamentos de métodos de Pesquisa em Administração. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PAGÉS, M. et al. As Práticas de Poder na Gestão dos Recursos Humanos. O Poder das Organizações, São Paulo: Atlas, p.97-140, 1986.

ZANOTELLI, Pedro Grava. Caracterização Profissional do Administrador: Entre o Dever e o Poder. Revista Brasileira de Administração. Brasília - DF, nº 34, p. 6 – 12, Setembro / 2001.