

ALGUNS TEM, OUTROS NÃO? ANALISANDO A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA INDÚSTRIA DO SETOR METAL MECÂNICO SOBRE OS PROCESSOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Jennifer Mascarello^a, Lucas Charão Brito^b, Fábio Teodoro Tolfo^c, Luis Felipe Dias Lopes^d, Damiana Machado de Almeida^e

^a Graduada em Administração. Faculdade da Serra Gaúcha. Jennifer.mascarello@randon.com.br.

^b Mestrando em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). adm.lucascharao@hotmail.com

^c Mestre em Administração (UFSM). Faculdade da Serra Gaúcha (FSG). Fabio.tolfo@hotmail.com

^d Doutor em Engenharia de Produção (UFSC). Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). lflopes67@yahoo.com.br

^e Mestranda em Administração. Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). dimyalmeida@gmail.com

Informações de Submissão

Autor Correspondente: Jennifer Mascarello

Recebido em: 25/11/2013

Aceito em: 10/12/2013

Publicado em: 16/16/2013

Palavras-chave

Treinamento. Desenvolvimento. Percepção. Colaboradores.

Keywords

Training. Development. Perception. Employees.

Resumo

Este estudo foi realizado junto a uma empresa atuante no ramo industrial na fabricação de reboques e semirreboques. Diante disso, o objetivo geral é analisar a percepção dos colaboradores sobre o processo de treinamento e desenvolvimento realizado no setor de engenharia de manutenção da empresa. A metodologia utilizada é prevalente qualitativa, de caráter exploratório e do tipo estudo de caso, sendo empregada como ferramenta para levantamento de dados a entrevista em profundidade aplicada à 12 (doze) técnicos de manutenção, dos cargos eletroeletrônicos e mecânicos, juntamente com a técnica de observação. A partir dos dados coletados, pôde-se conhecer a percepção dos colaboradores sobre o processo de treinamento e desenvolvimento da área, verificando que o processo é realizado, porém sem nenhuma formalização ou constituição de um plano de treinamento.

Abstract

This study was conducted with a company active in the industrial sector in the manufacture of trailers and semi-trailers. Thus, the overall goal is to analyze the perceptions of employees about the process of training and development carried out at the maintenance engineering company. The methodology is prevalent qualitative, exploratory and case study, being employed as a tool for data collection in-depth interviews applied to twelve (12) maintenance technicians, mechanics and electronics of positions, along with the technique of observation. From the data collected, it was the perception of employees on the process of training and development of the area, noting that the process is carried out, but without any formal or constitution of a training plan.

1 INTRODUÇÃO

Visto a necessidade de atuarem em consonância com as mudanças atuais, as organizações buscam constantemente vantagens competitivas que permitam diferenciá-las das concorrentes, esperando assim, da área de gestão de pessoas um posicionamento estratégico e demonstrativo concretos da efetividade de suas ações (MENESES; ZERBINI, 2009).

Diante desta perspectiva, é interessante observar, que com o nível elevado de competitividade, é comum que as empresas busquem o treinamento e desenvolvimento (T&D) de seus profissionais (MENESES; ZERBINI, 2009; FRANÇA, 2010; KNAPIK; 2011; ROSSONI; FILHO; ESTÁCIO, 2010; FIDELIS, 2011; MARRAS, 2011). Pois, o subsistema de T&D está se transformando em um instrumento de gestão essencial na busca de respostas ágeis e flexíveis às novas exigências e demandas. Isso porque entre os principais objetivos destacam-se, além da melhoria do desempenho dos colaboradores em tarefas cotidianas, a promoção do desempenho e da efetividade organizacional (MENESES; ZERBINI, 2009).

A partir dessas considerações, o presente estudo tem por objetivo responder a seguinte questão pesquisa: Qual a percepção do colaborador quanto ao processo de treinamento e desenvolvimento do setor de engenharia de manutenção de uma indústria do setor metal mecânico?

A definição de objetivos é fundamental para responder ao problema de pesquisa. Portanto, tem-se neste estudo como objetivo geral: Analisar a percepção dos colaboradores sobre o processo de treinamento e desenvolvimento realizado no setor de engenharia de manutenção em uma indústria do setor metal mecânico localizada na cidade de Caxias do Sul - RS. Para se atingir este objetivo geral de pesquisa, foi necessária a formulação de objetivos específicos que auxiliaram na condução da pesquisa: (1) Levantar o perfil dos profissionais da amostra; (2) Analisar o processo de treinamento e desenvolvimento sob a ótica dos profissionais da amostra; (3) Realizar um levantamento das principais necessidades de treinamento e desenvolvimento de cada perfil de cargo da área.

A relevância deste estudo está fundamentada através da importância que este subsistema de gestão de pessoas garante articulações entre objetivos individuais e organizacionais visando à satisfação tanto da empresa quanto dos seus colaboradores, como consequência da eficiência que se busca. Para tanto, a presente pesquisa propõe-se a apresentar os resultados no que se refere ao processo de treinamento e desenvolvimento para que sirva de referência

para empresas que buscam o alinhamento entre T&D e seus processos de gestão alinhados a percepção dos seus funcionários.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo faz referência aos principais aspectos teóricos relacionados às organizações, evidenciando a importância do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) dentro do contexto da gestão de pessoas.

2.1 Treinamento e Desenvolvimento na Organização

Atualmente as organizações necessitam de pessoas que contemplem diversas funcionalidades, tenham disposição em aprender, saibam trabalhar em equipe e se ajustem a novas condições. Desta forma, a adoção de programas de T&D geram mudanças a nível individual, grupal e organizacional. Gerando e desenvolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes e mudando conceitos nos processos de aprendizagem. Pois, cada nova aprendizagem gera uma nova lacuna do conhecimento. O treinamento é assim, um processo contínuo e cíclico. Portanto, desenvolver pessoas é incentivar o auto-desenvolvimento para uma busca de renovação dos conhecimentos (KNAPIK, 2011).

No entanto, é preciso compreender as diferenças entre treinamento e desenvolvimento. É de suma importância conhecer estas diferenças para levar em consideração os diferentes níveis de aprendizado e assim, habilitar o ser humano a trabalhar. entende-se treinamento como sendo um processo metódico visando à aquisição de aptidões, normas, conceitos e atitudes, tudo isso buscando a melhoria entre o que é desempenhado pelos trabalhadores ao que é exigido em seu cargo. Por outro lado, desenvolvimento já se refere ao procedimento de longo prazo que busca aperfeiçoar as competências e a motivação dos funcionários, contemplando além do treinamento, a carreira (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Neste sentido, França (2010) salienta que a empresa não pode ter a visão de que o treinamento é meramente uma série de cursos e eventos. Depois de todos os objetivos terem sido identificados, a perspectiva é que o treinamento venha a colaborar para a capacitação dos funcionários em diversas áreas, tanto no que diz respeito ao aumento da moral até a produtividade e a melhoria no ambiente da própria empresa.

O desenvolvimento de um plano de T&D nas organizações auxilia não só no desenvolvimento do funcionário, mas também agregando valor à empresa como um todo,

servindo como uma forte ferramenta de melhoria nos processos, atividades, comportamentos e etc. Mas como analisa Behmer (2002), mesmo as empresas estando em um grau de amadurecimento elevado, ainda assim há uma grande dificuldade em colocar planos de treinamentos em prática, sendo pelo pouco conhecimento do assunto ou pela dificuldade de se fazer entender a real importância de um treinamento.

O foco atual do conceito de T&D deve ser visto dentro de uma abordagem sistêmica, pela perspectiva da educação estratégica, tendo como foco o conceito de competências em detrimento do conceito tradicional de cargo (MAESTRO FILHO; DIAS, 2007; FIDELIS, 2011).

Os métodos e as atividades de treinamento devem estar atuando em conjunto com as demais atividades da área de Recursos Humanos, como mostra a Figura 1.

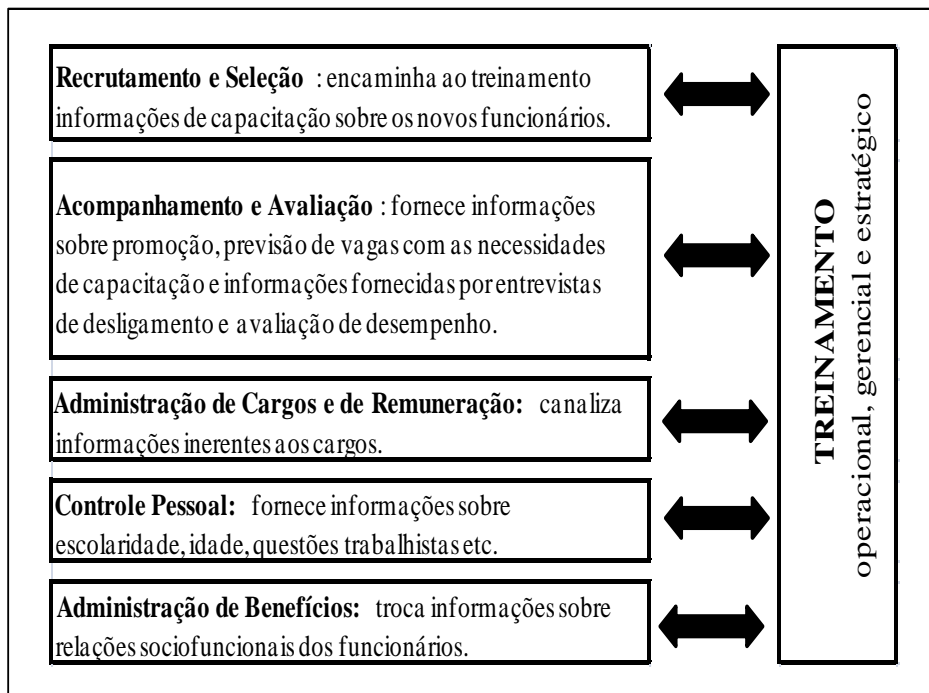


Figura 1: Interação do plano de treinamento com as áreas de RH
Fonte: Adaptado de França (2010)

A partir da conclusão dessas etapas é necessário ponderar que o treinamento não deve ser percebido excepcionalmente como uma ação para a transmissão de informações e conteúdos, e com isso tem como objetivo alcançar o nível de *performance* considerado pela organização mediante a qualificação continuada de seu grupo funcional. Millionni (2002) complementa que o processo de T&D vem passando por inúmeras transformações, entre elas destaca-se o ser humano como diferencial, o ambiente competitivo e tendência a excelência

nos processos produtivos. É um processo em constante evolução no qual educação é o assunto de maior relevância e deve ser administrado com sabedoria e aplicação inteligente.

De acordo com Marras (2011), há dois objetivos para a área de T&D, sendo eles os específicos e os genéricos, onde os específicos levantam a formação profissional, a especialização e a reciclagem dos funcionários da empresa. Já os genéricos são os conflitos de maneira macro, onde se destaca o crescimento direto da produtividade, do incentivo motivacional, da qualidade, da otimização pessoal e organizacional e do atendimento as exigências nas mudanças. Sendo que, os objetivos do treinamento dividem-se em dois aspectos, o aspecto técnico e o comportamental. Aspecto técnico refere-se à programação que a área de T&D deve realizar para cada área da empresa que será desenvolvido o treinamento, relacionados ao que diz respeito a conteúdo, ao pessoal a ser treinado, a escolha do instrutor e resultados esperados. Em relação ao aspecto comportamental, a responsabilidade fundamental pelas informações e importância repassadas ao treinamento é da área de T&D, levando em consideração a cultura da empresa e os valores da organização.

Minicucci (1995) afirma que o processo T&D é responsável pelo procedimento de preparação de pessoas, para realizarem de maneira eficiente todas as atividades específicas do cargo que ela ocupa. É também responsável pelo desenvolvimento de competências, pela disseminação da cultura, dos valores, da missão, visão, objetivos e as metas da organização.

Maestro Filho e Dias (2007) complementam que o treinamento deve participar do modelo estratégico de gestão, no qual priorizam a educação e o potencial de aprendizagem dos funcionários, visando o desenvolvimento de competências diversificadas, orientadas para os resultados dos negócios, num ambiente essencialmente competitivo.

2.2 Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT)

O processo de levantamento de necessidade de treinamento (LNT) é uma alternativa sistematizada de identificação de problemas de desempenho que podem ser solucionados por meio de ações educacionais (MENESES; ZERBINI, 2009). O projeto de T&D é desenvolvido em etapas, sendo elas: Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) ou diagnóstico; *planejamento* e *programação do treinamento*; *execução do treinamento* e *avaliação do treinamento* (MARRAS, 2011; MENESES; ZERBINI, 2009).

Cabe ao *planejamento*, realizar a organização e as prioridades, focalizando nos recursos disponíveis e as necessidades gerais com base no LNT realizado no processo anterior. Marras (2011, p. 156) descreve esta etapa como “[...] elo de ligação entre as

políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais enquanto indicadores da cultura empresarial e seus agentes multiplicadores [...]”. Com a análise realizada através do LNT, o próximo passo é planejar o ambiente que será utilizado para elevar o conhecimento. Somente com uma eficiente coleta de informações se conseguirá identificar as deficiências das organizações e organizar programas de treinamento funcionais (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

A *execução do treinamento* é a aplicação prática da fase anterior. Conforme explica Marras (2000) o que foi planejado e programado, na etapa da execução deve completar as necessidades de aprendizagem detectadas no LNT.

Por fim, a *avaliação do treinamento* é a última etapa e tem por finalidade aferir os resultados alcançados na etapa de execução com aquilo que foi planejado e esperado pela organização. À avaliação do treinamento deve ser organizada com muito cuidado, com um estudo desenvolvido para, desta maneira, realimentar o ciclo do desenvolvimento, trazendo novas oportunidades de aprimoramento de competências (KNAPIK, 2011).

Em consonância com as teorias abordadas, a seguir serão apresentadas as técnicas utilizadas nesta pesquisa a fim de atingir o objetivo proposto.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste estudo foi analisar a percepção dos colaboradores do setor de engenharia de manutenção, de uma indústria do setor metal mecânico quanto ao processo de treinamento e desenvolvimento executado na área. Diante disso, quanto ao delineamento metodológico, este foi predominantemente qualitativo, de natureza descritiva e do tipo estudo de caso. Yin (2005) afirma ainda que estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que tem por fim estudar os acontecimentos atuais dentro do seu contexto, além de ser a estratégia mais adequada quando existem questões do tipo “como” e “por que”.

Conforme a estrutura organizacional da empresa, o objeto de pesquisa foi o setor de engenharia de manutenção da empresa, que possui uma população de 50 funcionários técnicos, onde foi trabalhada com uma amostragem não probabilística de 12 (doze) colaboradores. No setor há seis perfis de cargo na área técnica distintos, sendo eles na parte mecânica: Técnico Mecânico I, Técnico Mecânico II, Técnico Mecânico III. Já na área elétrica contam com: Técnico Eletroeletrônico I, Técnico Eletrônico II e Técnico Eletroeletrônico III, usando como amostragem aleatória dois funcionários de cada um dos diferentes cargos. Com o objetivo de verificar as necessidades de treinamentos a serem

desenvolvidas pela área levando em consideração que o setor de estudo não possui um plano de T&D (Treinamento e Desenvolvimento) estruturado de acordo com o que descreve o perfil de cargo da empresa.

Para o procedimento de coleta de dados foi necessário à criação de um roteiro, que foi desenvolvido e aplicado aos profissionais na forma de entrevista. Tais entrevistas foram realizadas com 12 (doze) técnicos da área, a partir de 12 (doze) questões de modo a incitar os respondentes em relação ao problema da pesquisa. Roesch (2007) delinea a entrevista em profundidade como sendo uma técnica fundamental da pesquisa qualitativa que tem por objetivo primário entender o que os entrevistados atribuem às questões e situações em contexto.

As questões foram baseadas no conteúdo da fundamentação teórica, tendo a finalidade de averiguar a percepção dos funcionários do setor quanto ao processo de treinamento que é desenvolvido na área.

Depois de coletados os dados necessários a partir das entrevistas e de observação direta da realidade organizacional, foi realizada análise de conteúdo que de acordo com Vergara (2008) é uma técnica para o tratamento que busca reconhecer o que está sendo dito a respeito de determinado assunto. Assim, o estudo foi iniciado pela realização das entrevistas com cada indivíduo da amostra, utilizando-se de gravador de voz com o intuito de obter maior precisão ao analisar e classificar cada uma das respostas.

No próximo capítulo, será exposta a análise dos resultados obtidos neste estudo.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste estudo, a análise dos dados foi dividida em três partes, a primeira diz respeito ao perfil predominante dos entrevistados. A segunda envolve a análise das entrevistas em profundidade aplicadas e a terceira relaciona as questões analisadas bem como a observação direta. O tópico seguinte aborda o perfil predominante dos indivíduos participantes da amostra.

4.1 Perfil dos indivíduos da amostra

Na primeira etapa foi identificado o perfil predominante da amostra. Composta por 12 (doze) indivíduos, sendo que destes 2 (dois) são técnico mecânico I, 2 (dois) são técnico

mecânico II, 2 (dois) são técnico mecânico III, 2 (dois) ocupam o cargo de técnico eletroeletrônico I, 2 (dois) técnico eletroeletrônico II e (2) técnico eletroeletrônico III.

Quanto ao gênero todos os 12 (doze) participantes são do gênero masculino. Relativo à idade dos entrevistados, foi identificado que 50% pertence à faixa que estaria de 22 a 30 anos, pertencendo a esta faixa 6 participantes, 50% pertence à faixa de 31 a 40 anos, pertencendo a esta faixa também 6 participantes. Quanto ao nível de escolaridade, 6 (50%) indivíduos estão cursando o ensino superior e 6 (50%) possuem o ensino médio completo.

Quando questionados em relação ao tempo de empresa, percebeu-se que 8 (66,67%) respondentes possuíam de 5 a 10 anos de empresa, 3 (25%) respondentes possuíam até 3 anos de empresa e os demais, possuíam mais de 15 anos de empresa. Além disso, em relação ao tempo de atuação no cargo atual, observou-se que 9 (75%) possuíam até 2 anos e os demais (25%), possuíam até 10 anos no cargo.

No tópico a seguir trata-se das questões analisadas das entrevistas em profundidade realizadas com os técnicos do setor da engenharia de manutenção. Ademais, contempla as observações feitas pelos pesquisadores sobre as entrevistas.

4.2 Análises das entrevistas em profundidade

A análise de dados inicia-se com o que foi compreendido a partir das entrevistas realizadas com os indivíduos da amostra. Por meio de gravação de voz fez-se possível maior entendimento das explicações de cada entrevistado, gerando assim maior veracidade e precisão nos dados coletados.

Quando os entrevistados foram questionados para que fosse comentado sobre suas atividades da função, o que predominou foi à realização de manutenções corretivas, programadas e preditivas, elétricas para os técnicos eletroeletrônicos e mecânicos para os técnicos mecânicos, bem como, abertura, acompanhamento e fechamento de ordens de serviço de manutenção no *software* SAP (sistema de informática utilizado na empresa), como afirma o terceiro entrevistado “*além das manutenções elétricas, temos a responsabilidade da abertura de ordens de serviços, acompanhamento e fechamento das mesmas*”.

Em relação ao modo como os profissionais foram recebidos em seu primeiro dia de trabalho e de como receberam as primeiras orientações (Instrução de Trabalho - IT, políticas e procedimentos internos) observou-se predominância nas respostas. Assim, verificou-se que os funcionários não receberam nenhum tipo de recepção planejada e/ou orientação de um gestor ou acompanhamento inicial de um colega. Este fato pode ser verificado a partir do relato de

um entrevistado ao salientar que *“foi aprendendo o que era necessário e pedindo ajuda para um colega que estivesse naquele momento disponível”*, já o segundo entrevistado corrobora a assertiva e acrescenta, *“não houve nenhuma orientação ou instrução formal para se conhecer os processos de trabalho, a empresa, os colegas. Não houve também ninguém da área que mostrasse a empresa, muito menos a sua IT ou procedimentos internos. Eu era quem ficava tentando conversar e acompanhar um ou outro colega para conseguir orientação de como funcionava a empresa, onde ficavam as máquinas, onde podia buscar materiais, quais os cargos dos colegas, quem seriam os parceiros de máquina”*.

Diante deste contexto, Maestro Filho e Dias (2007) alertam que o treinamento assumiu a função de socialização do indivíduo à empresa e através dele, ocorre a internalização de valores, crenças, censuras e comportamentos que levam a compreender a necessidade de caminhar na busca do autodesenvolvimento num ambiente de mudanças rápidas e constante aprendizagem. Assim, quanto à observação, constatou-se que os entrevistados iniciam suas atividades sem conhecer a estrutura da empresa, a gestão, os colegas e ainda todas as políticas e procedimentos internos, que são priorizados e auditados pelo sistema de gestão da mesma, sem mencionar também a falta de instruções claras para o desempenho de suas funções. Desta forma, pode-se verificar durante a observação que não há uma clareza quanto aos procedimentos seguidos, que além de não haver uma formalização para a chegada e integração do novo colega.

Há também um grande desconforto em lembrar os primeiros dias vividos no setor pelos respondentes, pois como se percebeu a entrada em um novo cargo ou em uma nova empresa gera muitas expectativas e também marca a passagem profissional do funcionário. Foi nítido que todos os entrevistados tinham lembranças de seu início, e que em algum momento sentiram um descontentamento na maneira em que tudo foi conduzido. No que se refere às dificuldades no exercício da função, o primeiro entrevistado salienta que: *“[...] senti um pouco de dificuldade para desempenhar algumas atividades, principalmente questões mais técnicas que ainda não tinha tido maior vivência, mas atualmente não sinto dificuldades para realizá-las, quando surge algo é sempre alguma questão mais pontual onde acabo sempre recorrendo a algum colega mais experiente”*. Outro entrevistado relatou ainda que *“dificuldades aparecem quando temos que resolver alguma manutenção em maquinários que não são da nossa área, que de certa forma por não termos o dia a dia nelas acabamos demorando um pouco mais para resolver algo”*.

Pode-se analisar que mesmo havendo uma diferenciação nos cargos, todos os entrevistados relatam que quando são designados a realizar manutenções em áreas que não

atuam como padrinhos sentem alguma dificuldade em desempenhar suas tarefas. Percebe-se que os níveis técnicos I e II, tanto mecânicos como eletroeletrônicos possuem maior dificuldade e demonstram com maior clareza a mesma. Quanto à observação, pode-se verificar que os técnicos com maior experiência relataram em seu dia a dia não possuírem dificuldades, mas mesmo assim já se depararam com situações onde tiveram que buscar alguma orientação para resolução. Diante disso, o relato de um profissional corrobora ainda dizendo que *“por mais que tenha um grande conhecimento na área elétrica, ainda se depara com problemas e que depois que a empresa foi dividida por áreas, e estas entregues a espécies de padrinhos, acabaram a se limitar somente a determinados maquinários, limitando o aprendizado”*.

Em se tratando da questão que aborda se os respondentes recebem treinamentos direcionados a suas atividades, o entrevistado afirma, *“os treinamentos que são oferecidos pela empresa acabam trazendo informações que já conheço, fazendo com isso que outros colegas com um pouco menos de experiência acabem realizando mais treinamentos”*. Complementando ainda, o terceiro respondente relata que *“a empresa oferece oportunidade de treinamentos, porém a maioria acaba sendo encontros onde os fornecedores convidam a manutenção com principal intuito de promover seus produtos”*. Diante disso, a capacitação profissional passou a ser entendida como um fator que vai além da mera aquisição de informações, mudanças de atitudes e desenvolvimento de habilidades, devendo incluir, ainda, a revisão de significados e referenciais de ação, e a empresa deve estar alerta a isto (MAESTRO FILHO; DIAS, 2007).

Os treinamentos desenvolvidos para o setor, conforme explica um mecânico *“pelo que venho acompanhando, a maioria dos treinamentos vem acontecendo internamente, na própria máquina”*. Os demais respondentes corroboram com a afirmação de que recebem treinamentos, porém avaliam que o número ainda é muito pequeno.

De acordo com a observação realizada, pode-se analisar que os entrevistados recebem treinamentos, porém poucos são direcionados as suas atividades e estes que acontecem em sua maior parte na empresa, o que segundo eles acaba impossibilitando de conhecer outras realidades em empresas externas. Relativo ao processo de treinamento no setor, um dos entrevistados revelou que *“o processo desde o início possui falhas, desde a maneira como é feita a escolha dos funcionários para realizarem os treinamentos. Já neste momento percebe-se que não há nada estruturado para a indicação dos participantes e poderiam ser avaliadas algumas questões para o convite”*.

Apoiando a mesma assertiva o terceiro respondente relata que *“o processo de treinamento pode ser estruturado de uma melhor forma, levando em consideração as necessidades pontuais de cada funcionário”*. Complementando ainda, o quarto entrevistado cita que *“de maneira geral, a manutenção não possui um processo de treinamento estruturado, porém ela propicia treinamentos aos funcionários só que com isso acaba com que algumas questões importantes não sejam avaliadas na hora de se planejar os cursos”*.

Diante disso os entrevistados relatam que são realizados treinamentos na área, mas que não há nenhuma metodologia, ou um planejamento destes treinamentos. Um dos pontos citados pelos respondentes é de que a escolha dos técnicos que realizam os treinamentos é feita sem ser verificado o perfil de cargo, sem serem analisadas questões mais técnicas como área de atuação, nível do cargo, necessidades pontuais, histórico de treinamentos, experiência, dificuldade etc., e que a maneira que percebem é que estas escolhas são feitas de forma totalmente aleatórias, sem nenhuma avaliação prévia da real necessidade de cada funcionário.

A questão relacionada à segurança em desempenhar aquilo que foi aprendido depois do treinamento, isto pode ser observado pelo relato de um profissional ao dizer que *“sempre que temos algum treinamento, por mais que este seja como reciclagem acabamos por aprender e assimilar algo novo, o processo de conhecimento é contínuo”*. Conforme relata o quinto respondente *“podemos até ver algo que não é totalmente novo em algum treinamento, mas tudo que é visto acaba trazendo retorno para nós e agregando maior conhecimento, e sempre depois de um treinamento me sinto mais seguro em realizar minhas tarefas”*.

Corroborando com a informação, os demais entrevistados acreditam que *“sempre há o que se aprender em um treinamento, e se o mesmo for aproveitado da melhor maneira acaba automaticamente agregando conhecimento e segurança para o desempenho das atividades”*. Diante disso, constatou-se que mesmo o treinamento não trazendo nenhum conhecimento totalmente novo para os entrevistados, mesmo assim acabam agregando mais segurança para que consigam desempenhar suas tarefas no dia a dia com mais confiança e assertividade.

Relativo à satisfação quanto aos treinamentos desenvolvidos no setor, e a forma de avaliação e *feedback* pós-treinamento, o quarto entrevistado relata que *“sempre depois de um curso é passado uma avaliação para colocarmos nossa opinião quanto ao desempenho do treinamento. Costumo sempre avaliar desta forma e levar pontos que achei importante para analistas e gestão. Nunca tive nenhum problema em passar um sentimento negativo ou positivo para gestão, acredito que é importante passar para termos uma melhora no nosso processo de treinamento de forma geral e para a própria gestão ou quem está administrando os treinamentos é importantíssimo receber estes retornos”*.

A afirmativa pode ser confirmada com o relato do quinto respondente “*temos muita abertura para conversar com a gestão como também com os analistas e sempre depois dos treinamentos é nos passado um questionário para avaliarmos como foi o mesmo*”. Através dos relatos dos entrevistados, constata-se que a maneira de avaliação dos treinamentos realizadas no setor é sempre através da pesquisa de reação, ou seja, uma avaliação pós-treinamento onde os participantes o avaliam e também possuem um espaço na mesma para sugestões. Marras (2011) ressalta que a reação é um dos níveis de avaliação de treinamento, sendo a mais fácil de obter, pois é a reação dos indivíduos com o treinamento aplicado e ao conteúdo, instrutor, ambiente, local, recursos e etc.

Quanto à observação, pode-se constatar que outro fator de grande relevância é a relação de franca abertura para *feedbacks* com os superiores, analistas e coordenadores, pois todos os respondentes colocaram que se sentem confortáveis em explanar sua opinião aos mesmos.

No que se refere à execução das atividades dos funcionários técnicos, em caso de dúvidas qual é o meio de pesquisa utilizado para resolução de problemas. É o que relata um dos profissionais “*quando tenho dúvidas recorro a colegas com mais experiência, e normalmente estas questões são pontuais conseguindo realizar a manutenção após este auxílio*”; o segundo entrevistado corrobora com a afirmativa e ainda complementa que “*normalmente a maneira para solucionar o problema inicialmente é a busca por ajuda com os colegas com mais experiência. Caso desta forma ainda não seja possível parte-se para com o auxílio de manuais, internet ou fornecedores*”.

Compreende-se através dos relatos dos respondentes que, em caso de dúvidas em relação às atividades que surgem nas áreas técnicas, no dia a dia, a busca para solucionar estes problemas é sempre para com os colegas que possuem maior experiência naquela atividade. Quanto à observação, pode-se verificar que em poucos casos, quando mesmo dessa forma não há resolução, a busca é muito variada, seguindo desde o auxílio dos manuais das máquinas, até sites e fornecedores.

Quando se trata do ponto em que se é questionado sobre a percepção dos entrevistados com o desempenho de suas tarefas no dia a dia, e se estão satisfeitos quanto ao atendimento de seus objetivos profissionais, observou-se assim, no relato de um técnico de nível II “*ainda há muitos pontos que podem ser melhorados, porém no desempenho das tarefas direcionadas a área técnica sinto-me seguro em realizá-las e sinto estar conseguindo atingir os objetivos que vão surgindo ao longo da carreira. Como ainda sou técnico nível II há muitos treinamentos que preciso fazer para especializar-me e para chegar ao alvo que almejo na*

carreira". O sexto entrevistado salienta que *"tenho conseguido atingir todos os objetivos das minhas tarefas, tanto nas questões técnicas como nas comportamentais, e isso é medido anualmente através da avaliação de desempenho que é realizada com os funcionários"*. Os demais entrevistados também corroboram com as afirmações citadas acima, enfatizando que estão contentes e se sentem realizados em suas tarefas no dia a dia.

Verificou-se que todos os entrevistados relataram estar satisfeitos com o desempenho de suas tarefas e sentem-se felizes em trabalhar no setor de engenharia de manutenção, mas conforme relata o terceiro entrevistado, como mencionado acima, sentem ainda que necessitam de treinamento e desenvolvimento para prosperarem em suas carreiras profissionais, onde através da observação, pode-se constatar que de acordo com cada cargo que foi entrevistado o ponto de vista dos respondentes sobre suas atividades acabava por ser semelhante.

Relativo à questão em que os entrevistados comentam como acham que deveria ser realizado o processo de inserção de um novo colega ao setor, salientou-se no relato de um indivíduo da amostra que *"é muito importante nesta fase de adaptação do novo funcionário, o acompanhamento de um colega, que este pode ser designado com um padrinho, onde este conduza todo o processo de adaptação deste colega, auxilie nas dúvidas, apresente a empresa, as pessoas, mostre as necessidades, ou seja, não deixe que este funcionário fique perdido tendo que buscar orientações por conta própria"*. Outro profissional complementa ainda que *"talvez pudesse haver um cronograma formal de integração ao novo cargo para estes novos colegas, o ideal seria que este passasse por todos os líderes de cada área do setor e conhecesse a rotina de trabalho, os colegas, os processos, as áreas de manutenção da fábrica, as linhas, os operadores de máquinas de cada um deles"*.

Os demais entrevistados corroboram com a afirmativa acima, na qual acreditam que é necessário haver um acompanhamento na fase inicial dos novos colegas, como também, um cronograma para a condução desta etapa. Ademais, 10 entre os 12 entrevistados levantaram a situação de que a maneira em que foram conduzidos no início da vida profissional no setor tenha sido ela iniciada a 3, 5 ou 10 anos atrás ainda é realizada da mesma forma, como afirma um respondente *"analisando o processo de integração realizado comigo, vejo que ainda continua sendo feito daquela forma, ou seja, as pessoas vão entrando na manutenção e os mesmos erros continuam acontecendo. Nem ao menos apresentados estes colegas são para a equipe. Continuam sem orientação inicial, sem acompanhamento e acabam sendo largados a própria sorte"*.

Por conseguinte, através da observação, pode-se perceber que todos os 12 entrevistados gostariam que a maneira em que o processo de integração do funcionário é realizado atualmente tivesse mudanças, criando uma estrutura e um escopo para a execução da mesma, facilitando o ingresso e a socialização deste novo colega de empresa.

A última questão utilizada no fechamento das entrevistas em profundidade questionou aos respondentes se poderiam citar sugestões de cursos e treinamentos que acreditam ser necessários para o melhor desempenho de suas tarefas, e estas serão demonstradas no item a seguir.

4.3 Levantamento das principais necessidades de treinamento dos perfis da amostra

Depois de analisada a percepção dos colaboradores quanto ao processo de treinamento e desenvolvimento que é realizado no setor de engenharia de manutenção da empresa estudada, a última questão na qual foi questionada à amostra, foi que citassem, baseando-se nas suas atividades desenvolvidas atualmente em seus cargos, qual (ais) curso (os) mais sentem necessidade em serem treinados que estimam ser de real importância para sua função. Através deste questionamento pode-se conhecer e levantar as principais necessidades de desenvolvimento de teor imediato, conforme apresentado no Quadro 2.

Levantamento das Necessidades de Treinamento - LNT Engenharia de Manutenção			
Cargo	Atividades	Treinamento(s) necessário(s)	Qual a importância para o cargo atual?
Técnico Eletroeletrônico I	Manutenções elétricas. Abertura de Ordens de Manutenção (OS) preditivas, corretivas e programadas, acompanhamento e fechamentos das mesmas.	Treinamento em programação de CLP (Controladores Lógicos Programáveis)	Não há um treinamento em programação de CLP, por muitas vezes equipamentos ficam "parados" por não possuímos conhecimento técnico nestes equipamentos.
Técnico Eletroeletrônico II	Manutenções elétricas. Abertura de Ordens de Manutenção (OS) preditivas, corretivas e programadas, acompanhamento e fechamentos das mesmas.	Programação e Comunicação de CLP	Muitas máquinas da área fabril possuem comando CLP, mas não possuímos o conhecimento necessário para programá-los.
Técnico Eletroeletrônico III	Manutenções elétricas. Abertura de Ordens de Manutenção (OS) preditivas, corretivas e programadas, acompanhamento e fechamentos das mesmas.	* Treinamento em sistemas de corte a plasma (oxicorte) * Programação e comunicação de CLP's <i>Allen Bradley</i> micrologix 1200	Muitos maquinários da empresa possuem sistema de corte a plasma, mas a maioria dos técnicos ainda não possui treinamento para realizar manutenções de maneira segura. Quanto ao de CLP, é de fundamental importância um conhecimento mais técnico sobre comunicação CLP, pois

			a maior parte das máquinas atua com estes equipamentos.
Técnico Mecânico I	Manutenções mecânicas. Abertura de Ordens de Manutenção (OS) preditivas, corretivas e programadas, acompanhamento e fechamentos das mesmas.	* Treinamento em ferramentas pneumáticas - marcas gerais. * Treinamento em sistemas hidráulicos e pneumáticos.	Necessidades básicas para o desempenho das tarefas mecânicas.
Técnico Mecânico II	Manutenções mecânicas. Abertura de Ordens de Manutenção (OS) preditivas, corretivas e programadas, acompanhamento e fechamentos das mesmas.	* Treinamento em sistemas hidráulicos e pneumáticos focados em calderarias.	Necessário treinamento focado na área de calderaria, pois são máquinas de maior quantidade atualmente na empresa.
Técnico Mecânico III	Manutenções mecânicas. Abertura de Ordens de Manutenção (OS) preditivas, corretivas e programadas, acompanhamento e fechamentos das mesmas.	* Treinamento em sistemas hidráulicos e pneumáticos. * Reciclagem de conceitos de manutenção produtiva total. * Treinamento em células robóticas (robô).	Treinamentos de reciclagem de conceitos de manutenção produtiva total. De grande importância também cursos avançados na área de robótica, pois a empresa está em constante mudança tecnológica.

Quadro 2: Levantamento das necessidades de treinamento da engenharia de manutenção**Fonte:** Dados da pesquisa.

A partir do diagnóstico realizado no setor, foi possível conhecer os treinamentos que necessitam ser efetuados em caráter imediato para os cargos técnicos da área, de acordo com o que foi trazido pelos respondentes. Por conseguinte, através do levantamento das necessidades de T&D, a empresa passa a ter condições de iniciar ações de desenvolvimento que constituam um plano estruturado de treinamento para seus funcionários. Entende-se que esta é uma tarefa que necessita planejamento e é realizada em longo prazo, de forma contínua, que também deve contemplar os novos funcionários. Ressalta-se que o processo de treinamento aborda também o desenvolvimento do profissional, podendo engajar o planejamento de carreira como instrumento competitivo no mercado de trabalho em relação às demais empresas, onde o profissional sente-se mais valorizado através do incentivo ao seu desenvolvimento.

Através das entrevistas em profundidade, em conjunto com a observação realizada pelo entrevistador, pode-se constatar que há lacunas que precisam ser preenchidas através de cursos e treinamentos, contemplando os profissionais com maior dificuldade de atuação, observando através de uma prévia análise o que está especificado em cada um dos perfis de cargo. Assim, o sucesso dos sistemas de T&D depende fundamentalmente da realização de levantamentos sistemáticos de necessidades de treinamento, por meio, inicialmente, da investigação dos determinantes do problema de desempenho observado (MENESES; ZERBINI, 2009).

O gestor deve atuar em conjunto com a área de RH para o planejamento destes treinamentos, levando até o profissional de T&D todas as peculiaridades e necessidades de cada função, novamente considerando as competências e conhecimentos descritos em seu perfil de cargo. Lembrando o que foi trazido pelos entrevistados, onde o maior problema nos treinamentos da área não está em não proporcioná-los, mas sim no fato de como estão sendo planejados, organizados e executados, levando ao ponto crucial de resposta quando questionados sobre treinamento: “alguns têm, outros não têm”, referindo-se a forma de como são selecionados os participantes dos treinamentos e cursos, ou seja, demonstrando através dos relatos que realmente não há uma forma de estruturação no processo de treinamento, notando-se à expectativa de mudança do processo pelos mesmos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo deste trabalho teve como objetivo geral analisar a percepção dos colaboradores sobre o processo de treinamento e desenvolvimento realizado no setor de engenharia de manutenção de uma empresa do setor metal mecânico localizada na cidade de Caxias do Sul - RS. Através da pesquisa realizada pode-se verificar a percepção dos funcionários, bem como realizar uma análise de como é conduzido este processo e também um levantamento das principais necessidades de treinamento dos cargos técnicos.

Analisou-se que o processo já possui algumas deficiências desde a chegada de um novo colega ao setor, pois alguns possuem o conhecimento técnico quanto ao cargo que irão ocupar, porém a vivência do dia a dia e do funcionamento do maquinário do setor fabril não é trazida neste seu início, onde na maioria das novas contratações não se possui um roteiro onde este funcionário possa obter todos os conhecimentos necessários para desempenhar suas funções da melhor maneira, ficando a cargo do bom senso de seus colegas em mostrar estes pontos ao novo colega.

Outra questão igualmente relevante é que a empresa possui uma descrição de cargos, onde nestas são apontados os conhecimentos e cursos que os funcionários técnicos devem possuir, porém muitos já são contratados sem tê-los, e mesmo esta evidência sendo detectada no processo de admissão não existe um plano de T&D que seja estruturado para área, desta forma as necessidades de treinamento acabam não sendo extintas, não havendo uma continuidade no processo de conhecimento.

Percebe-se que o setor oferece treinamentos aos funcionários, bem como a gestão possui a preocupação em munir seus colaboradores com treinamentos, mas na busca de cobrir

a necessidade de cursos acaba o fazendo sem ter uma maneira estruturada, sem mesmo realizar uma análise prévia do conhecimento de cada um dos funcionários antes de dar a oportunidade aos mesmos, fazendo com que alguns pontos não sejam abordados, questões estas de suma importância que poderiam ser avaliadas no momento da construção de um LNT.

Foram identificados também cursos e treinamentos que surgiram durante os depoimentos dos técnicos que são prioritários no momento, de acordo com suas análises, bem como se pode perceber durante a observação feita nas entrevistas à preocupação dos funcionários em construir um plano de carreira, onde contemple cursos e desenvolvimento pessoal para dar continuidade a sua carreira no setor da manutenção.

Assim dito, esta pesquisa tratou de um estudo inicial a respeito da percepção dos colaboradores do setor de engenharia de manutenção da empresa quanto ao processo de treinamento e desenvolvimento que é executado na área, podendo ser retomado em estudos futuros com o desenvolvimento de um plano de T&D que consiga atender todos os cargos do setor. Cabe salientar que são ações a longo prazo, que demandam uma análise de todos os processos realizados no setor, bem como uma revisão na metodologia de contratação de novos funcionários técnicos contando em conjunto com o apoio da gestão e da área de recursos humanos da empresa.

Quanto às limitações do estudo, verifica-se que a necessidade da técnica qualitativa devido à falta de conhecimento das variáveis envolvidas no processo de treinamento e desenvolvimento de pessoal do objeto de estudo dessa pesquisa, somando ao curto prazo de tempo para operacionalizar a coleta e a análise dos dados, foi determinante para inviabilizar a aplicação de técnicas quantitativas, dessa forma a limitação predominante deste estudo é a carência de técnicas quantitativas. Quanto às sugestões de novos estudos propõe-se aplicar técnicas quantitativas sobre o mesmo objeto de estudo e inclusive amostragem, além de replicar as técnicas utilizadas em outras empresas.

O trabalho obteve resultados importantes, pois conseguiu realizar a análise da percepção do processo de treinamento e desenvolvimento na visão dos técnicos de uma área da empresa que é de fundamental importância para que realmente haja produção fabril e as máquinas operem. A engenharia de manutenção da empresa é um setor que possui uma mão de obra que precisa estar em constante aprendizado e desenvolvimento. As mudanças tecnológicas fazem parte do dia a dia e para que consigam desempenhar suas tarefas de maneira eficiente devem estar sempre preparados e treinados para os problemas que possam surgir. Alguns possuem diversos cursos e treinamentos para estarem desempenhando suas

tarefas, outros com a grande bagagem de experiência já reconhecem um problema apenas em escutar uma pequena mudança no barulho das engrenagens e rolamentos de uma máquina.

Novos desafios surgem ao longo de suas profissões e a pressão nesse setor por resultados é constante. Desta forma, a melhor maneira de se preparar para as intempéries que surgem no dia a dia é estruturar um plano de treinamento e desenvolvimento que prepare estes profissionais e os qualifique, desenvolvendo tanto competências técnicas como comportamentais, preparando-os para a resolução dos problemas que forem surgindo. A organização que tiver o entendimento que possuir um bom plano de T&D pode antever problemas futuros e desta forma possuir profissionais qualificados, irá se sobressair e terá um grande diferencial em relação às demais organizações, assim como colaboradores mais motivados e realizados com o desempenho das atividades de seu cargo.

REFERÊNCIAS

- BEHMER, S. I. O processo de treinamento. In: BOOG, G.; BOOG, M.(coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. 12. ed. São Paulo: Thomson, 2003.
- CARVALHO, L.C. F.. T&D estratégicos. In: BOOG, G. G. (coord.) **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- CARVALHO, A. V. **Treinamento princípios, meios & técnicas**. São Paulo: Pioneira, 2001. BOOG, G.; BOOG, M. T. (coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- FIDELIS, G. J. **As Práticas de Treinamento como Mecanismos de Disciplina e de Regulação**. In: III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho. Anais do EnGPR 2011. João Pessoa, 2011.
- FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. ed. Curitiba: Ibplex, 2006.
- MAESTRO FILHO, A.; DIAS, D. V. Práticas inovadoras de treinamento e satisfação no trabalho: um modelo relacional de estudo com profissionais de organizações mineiras. **I Encontro de Pessoas e Relações de Trabalho**, Natal (RN), 13 a 15, jun. 2007.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Futura, 2011.

MENESES, P. P. M; ZERBINI, T. **Levantamento de Necessidades de Treinamento: reflexões atuais**, Análise, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 50-64, jul./dez. 2009.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MILLIONI, B. **Glossário de termos e expressões de gestão de recursos humanos**. In: BOOG, G.; BOOG, M. (coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

ROESCH, S. M. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2007.

ROSSONI, L.; FILHO, E. R. G. ; ESTÁCIO, A. F. R. **Pressões Ambientais e Adoção de Práticas de Treinamento e Desenvolvimento: Compreendendo o Papel Moderador e Mediador dos Valores Organizacionais**. In: VI Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad. Anais do Eneo 2010. Florianópolis, 2010.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.