

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CÂMPUS DE PATO BRANCO
ESPECIALIZAÇÃO MBA EM RECURSOS HUMANOS

ADEANER CUNICO TESTOLIN

**LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE
SERVIÇOS DE PATO BRANCO – PR**

PATO BRANCO-PR

2018

ADEANER CUNICO TESTOLIN

**LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE
SERVIÇOS DE PATO BRANCO – PR**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentada como requisito parcial para a obtenção título de Especialista em Recursos Humanos, no Curso de Especialização MBA em Recursos Humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus de Pato Branco.
Orientadora: Prof. Dra. Elizandra Machado Follmann

PATO BRANCO - PR

2018



TERMO DE APROVAÇÃO

Levantamento das Necessidades de Treinamento: Estudo de Caso em uma Empresa Prestadora de Serviços de Pato Branco - PR

Adeaner Cunico Testolin

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização (TCCE) foi apresentado às 14h15min, do dia 05 de julho de 2018, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista MBA em Recursos Humanos, promovido pelo Departamento do Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

Prof^a. Dr^a. Elizandra Machado Follmann
Orientadora

Prof^a. Dr^a. Paula Regina Zarelli
Avaliadora - UTFPR

Prof. M.Sc. Herus Pontes
Avaliador - UTFPR

A via original deste termo, devidamente assinada, encontra-se arquivada na pasta do aluno, no Departamento de Registros Acadêmicos (DERAC) – Câmpus Pato Branco.

RESUMO

Uma administração eficiente é um importante fator de sucesso para as organizações. A Gestão de Recursos Humanos é um dos pilares principais de qualquer empresa, principalmente nos dias de hoje onde a concorrência e a cobrança por resultados fazem as empresas planejarem melhor seu futuro. A elevação dos padrões competitivos de mercado passou a exigir novas estratégias empresariais focadas na otimização dos custos, na melhoria constante da qualidade e na busca por inovações e vantagens competitivas sustentáveis. Nesse sentido às organizações passaram a valorizar cada vez mais o capital humano. Os programas de treinamento tornaram-se, nos últimos anos, uma importante ferramenta para aumentar a competitividade das empresas. No entanto, para que o treinamento de fato impacte nos resultados organizacionais é fundamental fazer um criterioso e amplo Levantamento de Necessidades de Treinamento, ou seja, um programa de treinamento deve estar alinhado com os objetivos da organização. O setor de Recursos Humanos exerce um papel fundamental neste processo, uma vez que se torna necessário garantir que os treinamentos desenvolvidos a partir do LNT sejam percebidos pelos gestores como um investimento e não como custo. O objetivo principal deste trabalho é identificar as necessidades de treinamento de uma empresa de pequeno porte. Para isso tem-se a necessidade de verificar se existe política de treinamentos na empresa e qual é e o perfil do colaborador a ser capacitado, identificar possíveis instrumentos de LNT e propor um modelo de LNT para aplicação na empresa. Inicialmente foi feito, juntamente com o gestor, a análise organizacional da empresa, sendo que este atuou como observador participante para identificar o perfil dos colaboradores. Aos colaboradores foi aplicado um questionário para auxiliar no levantamento das necessidades de treinamento. Depois de finalizadas as análises conclui-se que o objetivo geral do trabalho, foi atingido. Pode-se perceber que a principal necessidade de treinamento da empresa diz respeito às habilidades e atitudes necessárias para a execução das tarefas.

Palavras – chave: gestão de pessoas, treinamento, desenvolvimento

Abstract

Effective management is an important success factor for organizations. Human Resource Management is one of the main pillars of any company, especially nowadays where competition and results-based charging make companies better plan their future. The elevation of competitive market standards started to require new business strategies focused on optimizing costs, constantly improving quality and pursuing innovations and sustainable competitive advantages. In this sense, organizations have come to value human capital more and more. Training programs have become, in recent years, an important tool for increasing the competitiveness of companies. However, in order for training to actually impact organizational results, it is critical to make a careful and comprehensive Survey of Training Needs, that is, a training program should be aligned with the organization's objectives. The Human Resources sector plays a fundamental role in this process, since it is necessary to ensure that the training developed from the LNT is perceived by the managers as an investment and not as a cost. The main goal of this work is to identify the training needs of a small business. For this, it is necessary to verify if there is a training policy in the company and what is and the profile of the employee to be trained, to identify possible LNT instruments and to propose a LNT model for application in the company. Initially, the company's organizational analysis was done, together with the manager, who acted as a participant observer to identify the profile of the employees. A questionnaire was applied to the employees to assist in the survey of the training needs. After completing the analyzes, it was concluded that the overall objective of the work was achieved. It can be seen that the main training needs of the company are related to the skills and attitudes required to perform the tasks.

Key words: people management, training, development

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - o que é gestão de pessoas?	17
Figura 2 - Sugestão de pontos a serem observados na análise organizacional	20
Figura 3 - Modelo de descrição de tarefas	20
Figura 4 - Identificação das necessidades de treinamento	21
Figura 5 - Roteiro para condução de estudo de caso.....	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação da metodologia científica.....	24
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Missão, visão e valores	28
Quadro 2 - Descrição Cargo Encanador	32
Quadro 3 – Descrição Cargo Auxiliar de Encanador	33
Quadro 4 - Descrição tarefas setor hidráulica	37
Quadro 5 - Descrição Cargo Eletricista	39
Quadro 6 - Descrição Cargo Auxiliar de Eletricista	40
Quadro 7 - Descrição tarefas setor de elétrica	44
Quadro 8 - Descrição Cargo Gerente Administrativo/Financeiro.....	46
Quadro 9 - Descrição Cargo Estagiário(a)	47
Quadro 10 - Observação Participante	48
Quadro 11 - Levantamento Necessidades de Treinamento	54

LISTA DE SIGLAS

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

GP – Gestão de Pessoas

LNT – Levantamento das Necessidades de Treinamento

NRs – Normas Regulamentadoras

SPDA – Sistema de Proteção Contra Descargas Atmosféricas

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 JUSTIFICATIVA	12
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DE RECURSOS HUMANOS	14
2.2 GESTÃO DE PESSOAS - GP	16
2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	18
2.4 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE DE TREINAMENTO.....	19
3 METODOLOGIA.....	23
4 ESTUDO DE CASO	27
4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS	49
5 CONCLUSÃO.....	56
REFERENCIAS.....	58
APENDICES	60
ANEXO I.....	62

1 INTRODUÇÃO

Os novos arranjos tecnológicos, sociais, econômicos e mercadológicos no mundo contemporâneo tem modificado o perfil das forças produtivas, determinando níveis elevados de competição entre organizações em todo o mundo. A elevação dos padrões competitivos de mercado passou a exigir novas estratégias empresariais focadas na otimização dos custos, na melhoria constante da qualidade e na busca por inovações e vantagens competitivas sustentáveis. Nesse sentido às organizações passaram a valorizar cada vez mais o capital humano.

As constantes mudanças que acontecem no macro ambiente o qual as organizações estão inseridas, a busca por novos nichos de mercados e até mesmo as disputas internas por cargos e salários melhores fazem com que as organizações deem um enfoque maior para o treinamento e desenvolvimento em todos os níveis empresariais (LIMONGI FRANÇA, 2007). Ao longo do tempo o treinamento foi desenvolvido nas empresas com propósitos diferentes. Inicialmente visava apenas os aspectos físicos do trabalhador, porém com o passar do tempo as organizações passaram a considerar os relacionamentos interpessoais, a integração à organização e as necessidades e aspirações do indivíduo (GIL, 1994).

Os programas de treinamento tornaram-se, nos últimos anos, uma importante ferramenta para aumentar a competitividade das empresas. No entanto, para que o treinamento de fato impacte nos resultados organizacionais é fundamental fazer um criterioso e amplo Levantamento de Necessidades de Treinamento, ou seja, um programa de treinamento deve estar alinhado com os objetivos da organização. O setor de Recursos Humanos exerce um papel fundamental neste processo, uma vez que se torna necessário garantir que os treinamentos desenvolvidos a partir do LNT sejam percebidos pelos gestores como um investimento e não como custo.

Estudos apontam que o setor de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas (T&D) está se tornando um mecanismo de gestão de pessoas fundamental para o atendimento das novas demandas. Meneses e Zerbini (2009) fazem uma reflexão sobre LNT incorporando as evoluções observadas no âmbito de gestão de pessoas por competências como estratégia para alinhar o diagnóstico de necessidades de treinamento aos propósitos da organização, sendo que, o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHAs) dos indivíduos estabelecem o

principal foco de ação do setor de T&D. Porém os autores ressaltam que as ações de T&D não devem ser utilizadas para motivar os colaboradores.

Comumente percebe-se o processo de LNT em empresas de porte médio e grande. Porém empresas menores também tem necessidade de aperfeiçoamento para se tornar competitiva e sobreviver no mercado. Diante do exposto, surge a problemática deste trabalho: como identificar as necessidades de treinamento de uma empresa prestadora de serviços de pequeno porte?

O presente trabalho busca responder tal questionamento a partir do estudo de caso em uma empresa de serviços da cidade de Pato Branco – PR.

1.1 JUSTIFICATIVA

As empresas estão cada vez mais empenhadas na luta pela sobrevivência em um mercado competitivo. A área de recursos humanos de uma organização precisa ser planejada e definir claramente suas políticas de atuação, para que o setor de treinamento e desenvolvimento seja eficaz e eficiente, desde o recrutamento e seleção até o desligamento do indivíduo. O presente trabalho fundamenta-se na necessidade de aplicar na prática o LNT na organização estudada, a fim de verificar as competências existentes na organização e identificar os *gaps* existentes para possíveis treinamentos. A necessidade de mão de obra qualificada e a retenção dessa mão de obra, que atualmente é escassa, fazem com que a empresa desperte para essa realidade, a fim de aumentar sua competitividade no mercado em que atua. Com isso a empresa pretende melhorar os seus resultados e assegurar a qualidade das equipes e conseqüentemente do trabalho executado. O LNT também permitirá ao gestor ter praticidade no instante de definir e alinhar os treinamentos necessários para os colaboradores.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar as necessidades de treinamento de uma empresa prestadora de serviços de pequeno porte.

1.2.2 Objetivos específicos

- Verificar se existe política de treinamentos na empresa
- Identificar qual é o perfil do colaborador a ser capacitado;
- Identificar possíveis instrumentos de LNT que se adapte a realidade da empresa
- Propor um modelo de LNT para aplicação na empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nos subcapítulos a seguir será apresentada uma revisão de literatura onde serão abordados temas como contexto histórico de recursos humanos, gestão de pessoas, treinamento e desenvolvimento, e levantamento das necessidades de treinamento - LNT.

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DE RECURSOS HUMANOS

A área de Recursos Humanos deixou de ser um simples departamento de pessoal para se tornar mecanismo fundamental de transformações dentro de uma organização.

Segundo Gil (1994) o crescimento das organizações e do aumento da complexidade das tarefas de gestão de pessoal implicaram no surgimento da Administração de Recursos Humanos. Para o autor tudo teve início a partir do taylorismo e do fordismo, quando do surgimento da administração científica. Tal movimento foi ganhando mais destaque com outras escolas de administração como a das Relações Humanas e Relações Industriais, culminando com a teoria geral dos sistemas na década de 60.

Para Marras (2011) tudo teve início com a necessidade de apurar os registros dos trabalhadores, ou seja, as horas trabalhadas, as faltas ou atrasos que resultariam no pagamento ou desconto e as grandes organizações foram as responsáveis pelas primeiras mudanças. O chefe de pessoal, um sujeito rígido e de confiança do chefe, era quem fazia tais registros. Nessa época o trabalhador era considerado somente um instrumento a mais na busca pelos resultados, ou seja, o que importava era sua força física. Somente na década de 20, com o surgimento do movimento das relações humanas é que houve mudanças na relação entre empregados e empregadores. Ainda segundo o autor, a chegada das máquinas, do vapor, da eletricidade, da eletrônica, do transistor, e, recentemente do chip alavancou mudanças significativas, principalmente nos processos de produção, onde o foco passou a ser o aumento da produção e a eliminação de conflitos e custos.

Messeder (1989) publicou um artigo onde faz uma análise da evolução histórica da administração de recursos humanos no Brasil em paralelo às relações

de trabalho. Até o século XIX a economia brasileira ficou restrita quase que exclusivamente a produção agrícola e a utilização de trabalho escravo. A década de 30, segundo o autor foi considerada um marco na história das relações de trabalho no Brasil, pois teve início o processo de industrialização, surgindo assim as primeiras legislações e a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT). A partir daí as empresas passaram a sentir a necessidade de se estruturar de forma diferente para cumprir a legislação, surgindo então os primeiros órgãos de pessoal. Messeder ainda destaca a Revolução de 1964 como outro marco na evolução da administração de recursos humanos no Brasil. Com a dinamização dos negócios e a entrada no país de capital estrangeiro as empresas se viram obrigadas a investir cada vez mais em recursos humanos. Dessa forma houve a transição de administração de pessoal para administração de recursos humanos.

Embora algumas organizações utilizem nomenclaturas diferentes e esteja em diferentes fases, para Vilas Boas e Andrade (2009) a gestão de pessoas faz parte do processo de evolução da administração de recursos humanos. Segundo os autores essa evolução pode ser vista em três fases: a primeira, das Revoluções Industriais, a segunda da Administração de Recursos Humanos e a terceira, a de Gestão de Pessoas.

A primeira fase, segundo os autores, teve início durante a segunda durante a segunda Revolução Industrial, onde o aumento significativo da produção levou a regulamentação das relações de trabalho. Nessa fase acontece no Brasil a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) e as organizações pouco se importavam com as estratégias externas. Na fase da Administração de Recursos Humanos, que acontece após a segunda Guerra Mundial, as mudanças passaram a acontecer com mais intensidade e os modelos utilizados até então para administrar os recursos humanos começaram a não acompanhar as transformações do ambiente e tiveram que se adaptar à nova realidade. Nessa fase surgiram os departamentos de recursos humanos desenvolvendo funções mais especializadas, como o recrutamento e a seleção, a avaliação de desempenho, a remuneração e o treinamento. Essas funções iam além daquelas que objetivavam apenas ao cumprimento das leis e buscavam maior produtividade do empregado. Já a terceira fase, a de Gestão de Pessoas teve início na década de 90 com a globalização. Com o avanço da tecnologia as empresas começaram a busca por profissionais mais informados e com visão geral dos processos organizacionais e das influências dos

ambientes interno e externo na gestão da empresa. Esses profissionais interagem e compartilham seus objetivos com a organização favorecendo a mudança, a criatividade e a inovação.

Limongi França (2007) ainda propõe uma classificação diferente dessa evolução, em seis fases: 1930 – o período pré-jurídico-trabalhista, 1930-1950: o período burocrático, 1950-1960: período tecnicista, 1960-1980: período as abordagem sistêmica, 1980-1990: período relações industriais integradas e 1990...: reformas estruturais profundas.

Para os fins deste trabalho, a partir de então a Administração de Recursos Humanos passará a ser chamada de Gestão de Pessoas.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS - GP

Como citado anteriormente a GP nas organizações passou a acontecer de forma mais efetiva após a segunda guerra mundial e hoje é considerado uma dos fatores para a vantagem competitiva sustentável do negócio, incorporado nas estratégias organizacionais.

Limongi França (2007, p. 5) define GP como “Conjunto de forças humanas voltadas para atividades produtivas, gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional” e ilustra a afirmação conforme figura 1.



Figura 1 - o que é gestão de pessoas?
 Fonte: França (2007, p.5)

Vilas Boas e Andrade (2009, p. 16) definem gestão de pessoas como “processo de planejamento, organização, direção e controle de pessoal da empresa para promover o desempenho eficiente do pessoal, a fim de alcançar os objetivos organizacionais e os objetivos individuais”. Porém, segundo os autores esse conceito evoluiu significativamente em algumas empresas, redirecionando a visão dos gestores para o contexto atual. Através do planejamento estratégico é possível alcançar eficiência e eficácia através do pessoal disponível, preparando e motivando os colaboradores para tal fim.

Segundo Cruz e Santana (2015) a gestão de pessoas tem sido a responsável pelo ganho de competitividade das organizações e pelo aporte de capital intelectual que representa a importância do fator humano em plena Era da Informação. O setor está diretamente ligado às pessoas sendo que as suas ações devem gerar resultados diretos a todos os membros que compõem a empresa.

Para Demo *et al.* (2011) as políticas de GP são importantes, porém devem estar ajustadas conforme os objetivos da organização e que esta forneça condições para que as pessoas cooperem no alcance dos resultados. Para os autores os recursos humanos são valiosos e uma fonte de vantagem competitiva. Sendo assim, a gestão de pessoas precisa contribuir para o bem estar das pessoas,

possibilitando-lhes realização tanto pessoal quanto profissional. Uma das formas de atingir melhores resultados é através da capacitação das pessoas e este tema será abordado na sequência.

2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

As constantes mudanças que acontecem no macro ambiente o qual as organizações estão inseridas, a busca por novos nichos de mercados e até mesmo as disputas internas por cargos e salários melhores fazem com que as organizações deem um enfoque maior para o treinamento e desenvolvimento em todos os níveis empresariais (LIMONGI FRANÇA, 2007). Ao longo do tempo o treinamento foi desenvolvido nas empresas com propósitos diferentes. Inicialmente visava apenas os aspectos físicos do trabalhador, porém com o passar do tempo as organizações passaram a considerar os relacionamentos interpessoais, a integração à organização e as necessidades e aspirações do indivíduo (GIL, 1994).

Treinamento segundo Marras (2011, p. 133), “é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. Segundo o autor, o treinamento cria um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada um, uma vez que modifica a bagagem particular do indivíduo, ou seja, quando existir diferenças ou carências de CHA em relação às exigências do cargo que o indivíduo vai ocupar, estas podem ser resolvidas com treinamento.

Limongi França (2007) afirma que treinamento é diferente de desenvolvimento. Segundo a autora, treinamento é uma maneira de adquirir habilidades, regras, conceitos e atitudes necessários para melhorar relação do empregado com as exigências das funções as quais desempenha, enquanto desenvolvimento é um processo de aperfeiçoamento das capacidades do indivíduo a longo prazo a fim de fazer com que ele se torne um membro valioso para a organização. A autora ainda diz que as empresas não podem considerar o treinamento uma série de cursos eventuais, mas sim que, alinhados com os objetivos da organização, este possa contribuir para a melhoria da produtividade, do ambiente de trabalho e conseqüentemente melhoria dos resultados.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 339) dizem que treinamento é “apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais”. O desenvolvimento inclui também a carreira e outras experiências do indivíduo.

2.4 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE DE TREINAMENTO

O Levantamento das Necessidades de Treinamento – LNT é um processo que tem a função de verificar as necessidades dos colaboradores para a execução das tarefas essenciais para o alcance dos objetivos da organização. Para Marras (2011) o LNT é o primeiro passo no processo de Treinamento e Desenvolvimento. Os objetivos do treinamento são específicos ou genéricos. Os objetivos específicos podem ser formação profissional, especialização e reciclagem. Já os objetivos genéricos podem ser aumento da produtividade, aumento da qualidade, incentivo motivacional, otimização pessoal e organizacional e atendimento de exigência das mudanças. Magalhães e Andrade (2001) afirmam que a avaliação de necessidades de treinamento, ou LNT, subsidia o planejamento da organização.

Marras (2011) explica que o LNT pode ser feito através de aplicação de questionários; entrevistas com trabalhadores e supervisores; aplicação de testes ou exames; observação *in loco* de trabalhos sendo realizados; folha de avaliação de desempenho; solicitação direta do trabalhador ou supervisor. Cada organização define a ferramenta que mais se adequa a sua realidade, podendo utilizar uma ou mais. A partir da aplicação das ferramentas os indicadores apontarão as necessidades de treinamento.

Gil (1994) propõe que o LNT seja feito em três níveis: Análise Organizacional, Análise de Tarefas e Análise dos Recursos Humanos. A análise Organizacional leva em conta a empresa como um todo e identifica as áreas em que o treinamento se faz necessário. A Análise de Tarefas é o estudo para identificar quais as condutas que os empregados devem apresentar para realizar determinadas tarefas, bem como os conhecimentos, habilidades e atividades demandadas. A Análise dos Recursos Humanos consiste em constatar em que proporção os empregados

possuem conhecimentos, habilidades e atitudes exigidas para o desempenho das tarefas. Segundo o autor, a análise organizacional explana seus propósitos, a análise das tarefas o que é imprescindível para obtê-los e a análise de recursos humanos as deficiências do pessoal para o desempenho da tarefa.

Gil (1994) propõe que o primeiro passo do LNT, conforme mostra a figura 2 abaixo, seja a análise de alguns pontos da empresa, os quais já poderão ser alinhados para a formalização do planejamento. Segundo o autor, a análise da organização por si já permite conhecer as necessidades de treinamento.

<p>A análise organizacional possibilita, mediante a obtenção de alguns dados que constituem indicadores, o diagnóstico de algumas necessidades de treinamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planos de expansão da empresa ou de seus serviços • produtividade/capacidade produtiva (baixa ou alta) • qualidade da produção • Perdas ou danos em equipamentos ou instalações • Excesso de erros ou desperdícios • Relações humanas deficientes • Satisfação do cliente – reclamações, elogios, etc.
--

Figura 2 - Sugestão de pontos a serem observados na análise organizacional
Fonte: Adaptação de: GIL, Antonio Carlos; 1994, p. 66

Após a análise organizacional, Gil (1994) sugere que o próximo passo será fazer a análise das tarefas.

Tarefa: Controle da entrada e saída de veículos		Cargo: Porteiro Depto/Seção: Estacionamento	
Atividades		Condições de Trabalho e Riscos	
1 – Identificar os veículos e seus condutores.		• Riscos de agressão verbal por parte dos usuários.	
2 – Registrar a entrada.			
3 – Esclarecer acerca das condições de estacionamento.			
4 – Comunicar situações extraordinárias.		Conhecimentos, Habilidades e Atitudes Requeridas	
5 – Solicitar intervenção da equipe de segurança.		• Identificação das unidades da empresa.	
6 – Elaborar relatório diário.		• Compreensão das normas de estacionamento e permanência.	
Responsabilidades		• Preenchimento de fichas.	
1 – Registro correto dos dados.		• Fluência verbal.	
2 – Entradas autorizadas.		• Cortesia.	
3 – Imagem da empresa.			

Figura 3 - Modelo de descrição de tarefas
Fonte: GIL, Antonio Carlos; 1994, p. 68

Para a avaliação dos recursos humanos o autor sugere que sejam feitas entrevistas, questionários, testes e simulações, além de observação direta e indireta da tarefa sendo executada.

Depois de cumpridas as etapas sugeridas, conforme cita o autor, têm-se as necessidades de treinamento, como mostra a figura 4.

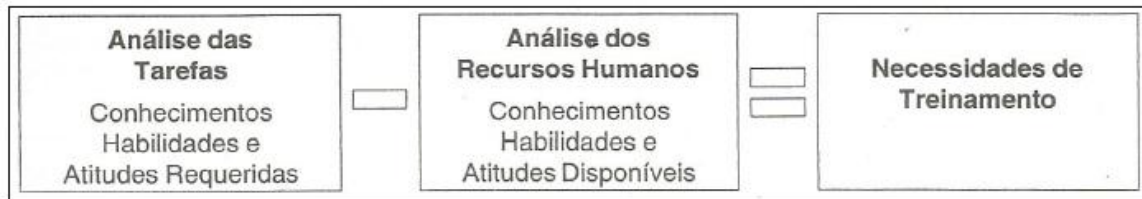


Figura 4 - Identificação das necessidades de treinamento
Fonte: GIL, Antonio Carlos; 1994, p. 68

Para Milkovich e Boudreau (2000) o LNT compreende a análise dos objetivos nos níveis da organização, da função (CHA) e do indivíduo. Esse é o processo para identificar as falhas que se necessitam serem supridas para o alcance dos objetivos. Os autores afirmam ainda que a maneira mais óbvia de apurar as necessidades de treinamento é buscando as áreas em que as competências ou CHA dos indivíduos precisam ser melhoradas para atenderem os requisitos da função/cargo que ocupam.

Limongi França (2007) corrobora dizendo que inicialmente deve ser feito um levantamento e definir, cargo a cargo, quais são os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) requerido para cada cargo. A autora diz que a identificação do conhecimento exigido para o cargo é a parte mais fácil de mensurar. Após deve ser feito a descrição das habilidades necessárias ao colaborador. Estas podem ser habilidades voltadas para interação pessoal (saber ouvir e trabalhar em grupo), habilidades voltadas ao processo e à qualidade (raciocínio e otimização de recursos) e habilidades voltadas à obtenção de resultados (delegar, negociar). Por fim devem-se identificar os comportamentos ou atitudes exigidos por cada cargo. Como existem diversos tipos de instrumentos de mensuração desses comportamentos, cada organização deve definir o que melhor se adequa as suas necessidades.

A partir do LNT a empresa poderá fazer o planejamento e a programação de treinamentos, que podem ser feitos dentro da própria empresa, ou quando é um treinamento mais específico os colaboradores serão encaminhados para fazer onde

houver disponibilidade. Após cada treinamento o colaborador fará uma avaliação para verificar a efetividade do treinamento e se o mesmo está dando resultado.

3 METODOLOGIA

Nesse capítulo será abordada a metodologia utilizada para o estudo de caso. Há diversas estratégias metodológicas para uma pesquisa. Cada estratégia é um modo diferente de coletar e analisar dados empíricos. Para Cauchick (2007) a relevância metodológica de um trabalho pode ser fundamentada pela exigência de conhecimento científico adequado, caracterizado pela investigação da forma de pesquisa mais adequada a ser empregada para conduzir o tema da pesquisa, bem como seus relativos métodos e técnicas para seu planejamento e condução.

Segundo Gil (2002, p. 17), “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Para o autor a pesquisa é desenvolvida por meio do encontro dos conhecimentos disponíveis e o emprego de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos.

Prodanov e Freitas (2013) dizem que pesquisar não é apenas coletar dados, mas que não se pode falar em pesquisa sem pensar em coletá-los. Para os autores, os “dados”, em uma pesquisa, dizem respeito a todas as informações das quais o pesquisador pode se prestar nas distintas fases do trabalho.

Em relação às escolhas metodológicas a serem utilizadas em uma pesquisa, Oliveira (2011) diz que elas podem ser classificadas quanto aos objetivos da pesquisa, quanto à natureza da pesquisa, quanto à escolha do objeto de estudo, quanto à técnica de coleta de dados e por fim quanto à técnica de análise de dados, conforme ilustra tabela 1:

Classificação quanto aos objetivos da pesquisa	Classificação quanto à natureza da pesquisa	Classificação quanto à escolha do objeto de estudo	Classificação quanto à técnica de coleta de dados	Classificação quanto à técnica de análise de dados
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Descritiva ✓ Exploratória ✓ Explicativa ✓ Exploratório-descritiva 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Qualitativa ✓ Quantitativa ✓ Qualitativa-quantitativa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudo de caso único ✓ Estudo de casos múltiplos ✓ Amostragens não-probabilísticas ✓ Amostragens probabilísticas ✓ Estudo censitário 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevista ✓ Questionário ✓ Observação ✓ Pesquisa documental ✓ Pesquisa bibliográfica ✓ Pesquisa ✓ Triangulação ✓ Pesquisa-ação ✓ Experimento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análise de conteúdo ✓ Estatística descritiva ✓ Estatística multivariada ✓ Triangulação na análise

Tabela 1 - Classificação da metodologia científica
 Fonte: OLIVEIRA (2011, p. 19)

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é somente uma das diversas formas de efetuar uma pesquisa nas ciências sociais e também a mais desafiadora, exigindo que o pesquisador enfrente uma situação tecnicamente distinta.

Cauchick (2007) apresenta na Figura 5 uma estrutura para condução do estudo de caso. Segundo esse autor, inicialmente deve ser feito um levantamento da literatura sobre o assunto por meio das bibliografias disponíveis, que resultará no referencial teórico. Após deve-se fazer um planejamento do(s) caso(s), a começar pela definição da quantidade de casos ou de um caso único. A partir da definição do(s) caso(s) determinam-se os métodos e técnicas, tanto para a coleta quanto para a análise dos dados. Em seguida a escolhas dos métodos e técnicas esse autor destaca a importância do desenvolvimento de um protocolo contendo os procedimentos para condução da pesquisa e a origem da fonte de informação. O protocolo é um instrumento que melhora a confiabilidade e a condução do estudo de caso. Em seguida, o pesquisador efetua a coleta dos dados, produz uma descrição detalhada do(s) caso(s) e verifica a literatura para apoiar as evidências, e posteriormente produzir o relatório de pesquisa com os resultados.

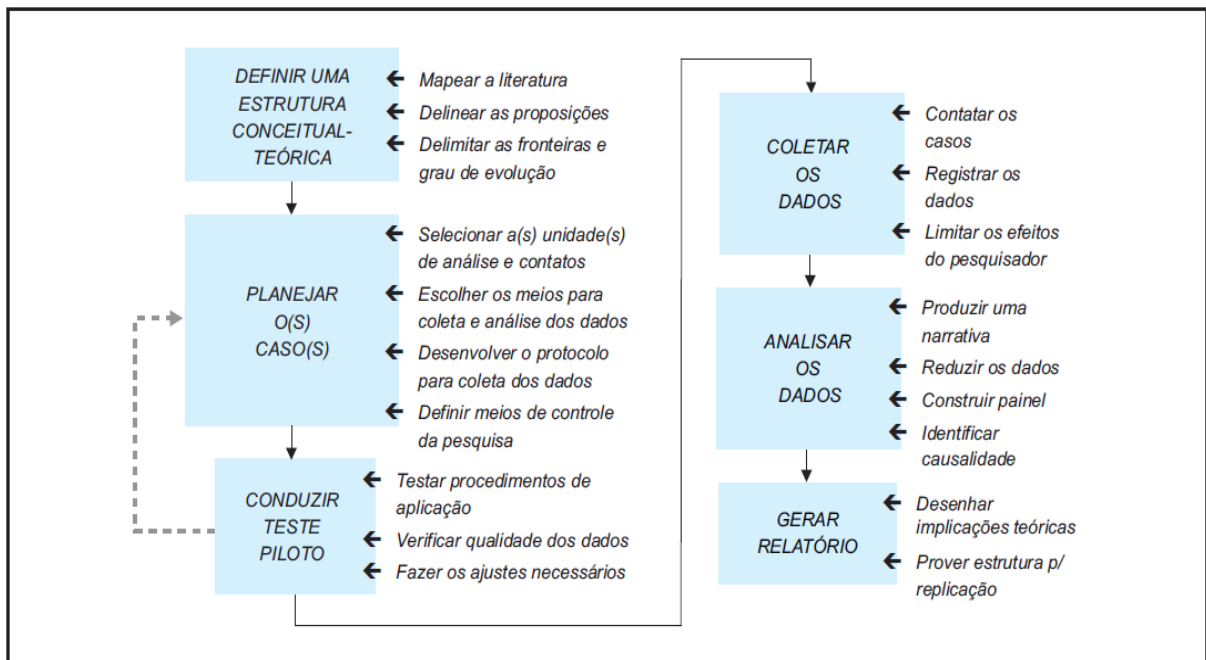


Figura 5 - Roteiro para condução de estudo de caso
 Fonte: CAUCHICK MIGUEL (2007, p. 221).

Lakatos e Marconi (2003, p.190) definem a observação como “uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade”. Não se limita apenas em ver e ouvir, mas também em averiguar fatos ou fenômenos que se almejam estudar. Segundo os autores, essa técnica oferece uma série de benefícios e restrições, como as outras técnicas de pesquisa, havendo, por isso, necessidade de se aplicar mais de uma técnica ao mesmo tempo.

Fachin (2006) diz que o propósito da observação presume poder obter com exatidão os principais aspectos de um fenômeno em uma conjuntura empírica. Nas ciências sociais, a bibliografia costuma denominar esses aspectos de fatos, enquanto o produto de um ato observado e registrado é denominado dado.

Para Kauark, Manhães e Medeiros (2010) levando-se em conta o método de participação do observador, a observação pode ser não participante ou participante. A observação não participante é aquela em que o observador fica fora da realidade a qual será estudada. Seu papel é de testemunha, não intervindo na situação. Já na observação participante, o pesquisador participa do caso que está estudando, sem que os outros envolvidos compreendam a posição dele, que se introduz ao grupo pesquisado de forma natural ou artificial.

O objetivo principal deste trabalho, como descrito no capítulo1, é identificar as necessidades de treinamento de uma empresa prestadora de serviços de pequeno porte. Este trabalho classifica-se em estudo de caso único, descritivo e qualitativo. Para a coleta de dados será utilizado questionário e observação. O LNT será feito com base no modelo proposto por Gil (1994) por se adaptar mais facilmente a realidade da empresa. Inicialmente será feito a análise organizacional para verificar o contexto e os propósitos da empresa. Em seguida será feita a análise das tarefas, e após a análise dos recursos humanos. O gestor da empresa fará a observação participante e o questionário (em anexo) será aplicado a todos os colaboradores.

4 ESTUDO DE CASO

O presente trabalho foi desenvolvido em uma empresa de prestação de serviços no ramo de instalações de pequeno porte estabelecida no município de Pato Branco – PR.

A empresa foi fundada em 2014 a partir de uma necessidade de mercado observada pelo seu fundador, onde o mesmo necessitava de serviços especializados na área de instalações para uma obra particular, porém se deparou com a realidade de um mercado onde a maioria dos prestadores de serviços são autônomos, informais, e sem qualificação profissional, não conseguindo desempenhar a execução das atividades conforme as normas vigentes, muito menos emitir notas fiscais nem Anotação de Responsabilidade Técnica - ART. A empresa atua no ramo da construção civil atendendo especificamente as áreas de instalações elétricas, hidráulicas (esgoto, pluvial, água quente e fria), redes de gás, prevenção e alarme de incêndio, Sistema de Proteção Contra Descargas Atmosféricas - SPDA, automação industrial, bem como a venda de materiais necessários para a execução dos serviços e materiais de construção em geral.

A empresa atualmente possui, além de seu sócio gerente, sete colaboradores sendo: estagiária no setor administrativo, gerente administrativo-financeira; duas equipes de trabalho com um encanador e um ajudante de encanador e uma equipe de trabalho com um eletricista e um ajudante de eletricista. No momento da aplicação do trabalho um dos ajudantes de encanador se desligou da empresa.

Em entrevista com o proprietário foi verificado que a empresa não faz LNT formal, os colaboradores apenas participam de treinamentos de segurança no trabalho, no caso as Normas Regulamentadoras - NRs exigidas para a função, as quais são determinadas pela Lei 3.214/78 do Ministério do Trabalho. A empresa possui missão, visão e valores, porém o planejamento está apenas “na cabeça” do gestor, sendo, portanto informal e pouco divulgado aos colaboradores. As funções também não estão descritas formalmente.

MISSÃO	Oferecer serviços de instalações com qualidade, entendendo e atendendo as necessidades dos clientes, sempre prezando pela ética e responsabilidade.
VISÃO	Ser uma empresa referência na prestação de serviços de instalações, reconhecida pelo mercado, pelos clientes e colaboradores como uma

	empresa sólida, ética e competente.
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Responsabilidade • Qualidade • Trabalho em equipe • Compromisso com o cliente • Credibilidade e confiança • Respeito

Quadro 1 - Missão, visão e valores
Fonte: a empresa

Inicialmente foi feita a análise organizacional da empresa através de questionário aplicado ao gestor da empresa, o qual está transcrito abaixo:

- Verificar planos de expansão da empresa ou de seus serviços

Segundo o gestor a empresa tem planos de expansão de 2018 a 2020 destacando como principais: *”Ampliar a rede de clientes potenciais com obras de porte médio no ramo de instalações prediais e comerciais. Ampliar os serviços fornecidos pela empresa especificamente no ramo industrial, como tubulações de ar comprimido, tubulações de gases, instalações elétricas industriais, aterramento, e automações. Ampliar os serviços prestados em cooperativas agroindustriais com serviços de prevenção contra incêndio, projetos e demais serviços já prestados pela empresa”*.

- Mensurar produtividade/capacidade produtiva (baixa ou alta)

A capacidade da empresa, segundo o gestor é relativa devido à complexidade de execução de alguns serviços e aponta algumas situações distintas:

“Predial - tempo médio de execução dois anos, máximo dois serviços por ano. Comercia - tempo médio de execução 40 dias, podendo ser executado 10 serviços anuais. Industrial - tempo médio de execução 60 dias, podendo ser executado cinco serviços anuais”.

Para o gestor, do ponto de vista técnico a produtividade tem sido média, devido às diferenças entre os serviços e condições de trabalho que não dependem diretamente da empresa. Um mesmo serviço pode levar 30 dias em uma empresa como pode levar 60 dias em outra se depender de espera por etapas a serem cumpridas. *“No ramo da construção civil nossos serviços dependem do andamento de outras equipes, como civil, pinturas, acabamentos, etc. Já no ramo comercial os serviços tendem a ser executados mais rapidamente, pois não necessita de outras*

equipes para que possamos executar nossos serviços. No ramo Industrial depende do cronograma da empresa de suas possíveis paradas e organização interna da empresa, e procedimentos burocráticos como legislações e treinamentos”.

- Verificar a qualidade da produção

Em relação à qualidade da produção o gestor afirma que esta necessita ser melhorada. “A qualidade dos serviços não está tão satisfatória como gostaríamos. Cada equipe tem um perfil diferente e responsabilidades diferentes, estamos pensando em organizar de forma mais eficaz para solucionar algumas falhas básicas que ocorrem. Alguns casos se tem bastante agilidade porem pouca qualidade, já temos casos com boa qualidade, mas tempo de execução muito grande. Temos ainda casos de falhas de execução por esquecimento ou desatenção por parte tanto dos executores como do responsável técnico”.

- Perdas ou danos em equipamentos ou instalações?

A falta de atenção e cuidado de alguns colaboradores faz com que esse problema ocorra frequentemente na organização: “As perdas ou danos em equipamentos e ferramentas ocorre cotidianamente devido a extravio e falta de atenção dos funcionários, devido à falta de cuidado ao manusear ou guardar o equipamento ou ferramenta, e também devido às condições e locais de trabalho, onde as vezes as ferramentas e equipamentos são furtadas nas obras por funcionários de outras equipes. Não é tão rotineira esses acontecidos geralmente são por descuido dos funcionários mesmo. Danos nas instalações é baixo o volume de problemas, acontece geralmente nos serviços prediais por motivo de desatenção de outras equipes e em alguns casos por motivos fúteis onde provocam a destruição para prejudicar a empresa mesmo”.

- Excesso de erros ou desperdícios?

Os erros podem ser percebidos cotidianamente e atrapalham a rotina e o desempenho da empresa. “O Excesso de erros é um problema grave que a empresa tem, e vai desde ao servente ao profissional, é rotina de obra ter esse tipo de problema, muitos erros são cometidos por falta de cuidado ao terminar a função ou serviço ficando algum detalhe despercebido, alguns casos são por falha humana mesmo, ha casos em que são omitidos para finalizar logo e após a entrega dos

serviços surgem os problemas, e é um dos principais problemas da empresa a ser resolvidos. Os desperdícios estes são bem raros, quase não tem desperdícios na empresa, pois os materiais que são utilizados são específicos e não são tão frágeis então na maioria das vezes o que sobra de uma obra é reutilizado em outra ou vai para o depósito para uso futuro. Em casos onde os proprietários fornecem o material relacionamos apenas o que realmente será utilizado e se sobra é devolvido”.

- Relações humanas deficientes?

O gestor afirma existir um bom relacionamento entre os colaboradores, porém observa certa resistência no repasse de informações entre as equipes: *“Na empresa existe um bom relacionamento entre todos os funcionários e também com o administrativo, há sim relações humanas deficientes, mas geralmente nas atividades práticas onde uma equipe não repassa todas as informações importantes para outra. Dentro da empresa prezamos sempre pelo bom relacionamento e quando um integrante ultrapassa seus limites é corrigido e advertido. A maior deficiência da empresa hoje é de conseguir abertura para se ter relação humana com novos clientes, a uma certa barreira quando se chega para ofertar os serviços da empresa para novos clientes”.*

- Satisfação do cliente – reclamações, elogios, etc.

Segundo o gestor as duas situações são observadas na empresa: *“Em alguns casos recebemos elogios e agradecimento pelos serviços atendidos com agilidade. Mas também temos ouvido reclamações e recebido críticas quanto à forma de condução dos serviços tratamento com o cliente, e até na forma organizacional de cada pessoa desde a forma de se portar como de se vestir”.*

A empresa não tem descritos os cargos e nem as tarefas atribuídas a cada cargo. Conforme proposto no referencial, para o LNT é necessário descrever as tarefas e suas atividades. Sendo assim, com a participação do gestor da empresa foi feita a descrição detalhada de cada cargo existente com os CHAs respectivos à função, bem como a descrição das tarefas e as atividades necessárias para sua execução. A descrição, tanto dos cargos como das tarefas, foi adaptada conforme necessidade da empresa.

Descrição dos cargos do setor de hidráulica:

Setor de Hidráulica
Cargo/função: Encanador
Descrição sumária: Operacionalizar projetos de instalação de tubulações. Definir traçados e dimensionar tubulações. Realizar testes operacionais de pressão de fluídos e testes de estanqueidade.
<p>Descrição detalhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudar o trabalho a ser executado, marcando os locais por onde deverão passar as tubulações a fim de quebrar a parede, piso, muro ou outros, abrindo velas e introduzindo as tubulações, confeccionando assim, o sistema de canalização. • Identificar os componentes da instalação, as simbologias utilizadas e unidades de medidas. • Cortar e preparar os materiais; acoplar tubos e conexões; distribuir tubulações; e posicionar e interligar linhas. • Executar as instalações hidráulicas, redes de tubulação, distribuição e coleta de água, vapor, gases, esgotos e outros. • Executar reparos em encanamento, vedando, rosqueando, soldando, regulando. • Testar os trabalhos realizados, procedendo aos ajustes necessários. • Executar limpeza em caixa d'água, telhas e telhados. • Instalar e consertar registros, torneiras, válvulas, sifões, condutores, caixas d'água, caixas de decantação, chuveiros, louças e aparelhos sanitários e outros. • Abrir valetas no solo, quebrar e furar paredes para colocação de canos, observando as condições de segurança e melhor aproveitamento do espaço para execução dos trabalhos solicitados. • Executar desentupimento de esgotos, galerias e canos para manter as condições de higiene e limpeza dos mesmos. • Executar a manutenção das instalações hidráulicas, de gás, ar comprimido e outros fluídos, trocando peças defeituosas e fazendo pequenos reparos. • Manter todo o sistema inerente à sua responsabilidade em perfeitas condições de uso e funcionamento.

<ul style="list-style-type: none"> • Anotar os materiais a serem utilizados nos diversos serviços, encaminhando os itens faltantes para providencias de compra, de forma a evitar atrasos e interrupções nos serviços. • Zelar pela segurança individual e coletiva, utilizando equipamentos de proteção apropriados, quando da execução dos serviços. • Transportar materiais, peças, ferramentas e o que mais for necessário à realização dos serviços. • Zelar pela guarda, conservação, manutenção e limpeza dos equipamentos, ferramentas e dos materiais peculiares ao trabalho, bem como dos locais inclusive, aqueles onde forem realizados os serviços. • Executar tratamento e descarte de resíduos de materiais provenientes de seu local de trabalho. • Executar outras tarefas correlatas, conforme necessidade ou a critério de seu superior.
<p>Condições de trabalho e riscos: Acidente de percurso; acidente de trânsito; lesões em membros superiores e inferiores; levantamento e transporte manual de peso; poeira sílica; Quedas (mesmo nível); Quedas (trabalho em altura); Quedas de objetos; Radiações não ionizantes – sol; Ruído; Soterramento; Umidade; Vício Postural.</p>
<p>Conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ensino Médio Completo, • NR33, • NR35, • Conhecimento de projetos, • 12 meses de experiência, relacionada às atividades a serem desempenhadas ou curso completo específico da função com carga horária mínima de 40h. • Ter Liderança, Agilidade, Raciocínio rápido, Capacidade de resolução de problemas e Organização.

Quadro 2 - Descrição Cargo Encanador
 Fonte – o autor/empresa

Setor de Hidráulica
Cargo/função: Auxiliar de Encanador

<p>Descrição Sumária: Desenvolver atividades auxiliares gerais de encanamento, limpando, conservando e guardando os equipamentos necessários ao trabalho.</p>
<p>Descrição detalhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar o encanador na montagem, instalação e conservação de sistemas de tubulação de material metálico e não metálico, de alta ou baixa pressão. • Realizar o transporte de ferramentas e equipamento necessários ao trabalho. • Efetuar limpeza, conservação e guarda de ferramentas e equipamentos, após término do trabalho. • Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de dificuldade.
<p>Condições de trabalho e riscos: Acidente de percurso; acidente de trânsito; lesões em membros superiores e inferiores; levantamento e transporte manual de peso; poeira sílica; Quedas (mesmo nível); Quedas (trabalho em altura); Quedas de objetos; Radiações não ionizantes – sol; Ruído; Soterramento; Umidade; Vício Postural.</p>
<p>Conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • NR33, • NR35, • Ensino fundamental completo • Noções básicas do uso de ferramentas

Quadro 3 – Descrição Cargo Auxiliar de Encanador
Fonte – o autor/empresa

Descrição das tarefas e suas respectivas atividades executadas pelo setor de hidráulica:

<p>Tarefa: Instalação de água fria</p>	<p>Atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisar o projeto • Analisar o local de executar o serviço • Fazer as demarcações internas e externas cuidando níveis prumos, e alinhamentos • Cortar parede e abrir canaletas • Cavar valas, romper passagens em concreto e fechar onde for necessário
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Executar a tubulação conforme especificações técnicas e com material adequado • Conferir junções de conexões, se estão prensadas, roscadas, coladas ou fundidas corretamente • Conferir após a execução total de pontos de consumo e registros se esta em conformidade com projetos • Realizar ao final do serviço o teste de estanqueidade • Executar possíveis correções se necessário • Prender e afixar tubulações com cinta adequadas e chumbar pontos de consumo • Finalizar os serviços com a limpeza do ambiente remoção de entulhos e limpezas em geral • Cuidar com condições adversas que são variáveis de um projeto para outro em cada obra
<p>Tarefa: Instalação de água quente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o projeto • Analisar o local de executar o serviço • Fazer as demarcações internas e externas cuidando níveis prumos, e alinhamentos • Cortar parede e abrir canaletas • Executar a tubulação conforme especificações técnicas e com material adequado • Conferir junções de conexões se estão bem coladas ou fundidas corretamente • Conferir após a execução total de pontos de consumo e registros se esta em conformidade com projetos • Realizar ao final do serviço o teste de estanqueidade • Executar possíveis correções se necessário • Prender e afixar tubulações com material adequado • Finalizar os serviços com a limpeza do ambiente remoção de entulhos e limpezas em geral • Cuidar com condições adversas que são variáveis de

	<p>um projeto para outro em cada obra como fornecimento de água quente se é através de aquecedor a gás, boiler, caldeira, ou elétrica</p>
<p>Tarefa: Instalação de rede de gás</p>	<ul style="list-style-type: none">• Analisar o projeto• Planejar com o responsável técnico como executar o serviço• Preparar o ambiente para passagem de tubulações deixando limpo e organizado• Fazer as demarcações internas e externas cuidando níveis prumos, e alinhamentos• Cortar parede e abrir canaletas, executar contra pisos sob tubos quando necessário• Executar as tubulações em pex ou Fg cuidando sempre os locais de passagem e possíveis cortes de paredes e pisos• Executar as tubulações de rede central em local determinado com espaço restrito para medições e válvulas de segurança• Executar instalações com pontos de consumo em medidas pré-determinadas e conforme especificações de projetos• Realizar testes de estanqueidade nas tubulações principais (redes) e secundárias de consumo com compressor em mínimo 3,5Bar• Verificar possíveis vazamentos, danos em tubulações, sujeiras internas, tubulações expostas, e amassados em tubos.• Realizar montagens de centrais de gás, instalações de mangueiras, válvulas, registros e medidores de gás quando necessários• Realizar limpezas e organização da obra ao final dos serviços

	<ul style="list-style-type: none">• Realizar manutenção periódica nas instalações com controle de vazamentos via leitura dos medidores• Prever possíveis falhas e riscos que possam ocorrer nas instalações• Orientar e prevenir proprietário sobre dimensões e cuidados com central de gás e demais instalações• Sempre executar os serviços com máxima atenção e cuidado preservando a vida de pessoas e integridade da obra
Tarefa: Instalação de rede de hidrantes	<ul style="list-style-type: none">• Analisar o projeto• Planejar com o responsável técnico como executar o serviço• Preparar o ambiente para passagem de tubulações deixando limpo e organizado• Fazer as demarcações internas e externas cuidando níveis prumos, e alinhamentos• Executar perfurações em paredes e lajes onde necessário cuidando sempre o elemento estrutural do prédio e executar sempre com concordância do engenheiro executor• Executar as tubulações hidráulicas em conformidade com o projeto com materiais adequados seja eles Ferro Galvanizado, Aço Carbono, PPR, PEAD• Executar roscas com rosqueadeira elétrica com padrão de qualidade e tamanhos de tubos conforme necessário in loco• Executar a montagem das prumadas das tubulações e suas derivações conforme necessário• Montar o skid de moto bombas ou instalação de bomba independente, com registros, válvulas, união, e retorno conforme necessário cuidando sempre as mudanças de projetos

	<ul style="list-style-type: none"> • Executar a instalação dos reservatórios e reserva técnica das caixas de água • Montar abrigos para mangotinhos, registros adaptadores e esguichos conforme altura e dimensões definidas em norma técnica • Instalar placas de sinalização e identificação dos hidrantes, moto bomba, e afins • Realizar limpezas e organização da obra ao final dos serviços • Realizar manutenção periódica nas instalações com controle de vazamentos e funcionamento perfeito dos hidrantes • Prever possíveis falhas e riscos que possam ocorrer nas instalações • Orientar e prevenir usuários sobre dimensões e cuidados com manuseio e utilização dos hidrantes • Sempre executar os serviços com máxima atenção e cuidado preservando a vida de pessoas e integridade da obra • Sempre considerar a norma vigente do Corpo de Bombeiros do Paraná para execução correta
--	---

Quadro 4 - Descrição tarefas setor hidráulica
 Fonte – o autor /empresa

Descrição dos cargos do setor de elétrica:

Setor de Elétrica
Cargo/função: Eletricista
Descrição sumária: Executar tarefas específicas, típicas de sua área de atuação, relacionadas a projetos de instalações, aparelhos e equipamentos elétricos, orientando-se por plantas, esquemas, instruções e outros documentos específicos para cooperar no desenvolvimento de projetos de construção, montagem e aperfeiçoamento dos mencionados equipamentos.
Descrição detalhada:

- Instalar e efetuar manutenção de instalação elétrica preventiva, corretiva, preditiva de acordo com esquemas específicos e com as necessidades de cada caso (baixa e alta tensão).
- Realizar em instalações e montagens elétricas efetuando cortes em paredes e pisos, abrindo valetas para eletrodutos e caixas de passagens, lançando fios e preparando caixas e quadro de energia.
- Realizar serviços de manutenção elétrica em geral, em baixa e alta tensão da rede elétrica, em quadros de distribuição de energia, trocando luminárias, lâmpadas e reatores e efetuando a limpeza e desobstrução de eletrodutos.
- Efetuar manutenção da rede telefônica, instalando e consertando aparelhos para garantir o perfeito funcionamento dos mesmos.
- Testar as instalações executadas, fazendo-as funcionar em situações reais, para comprovar a exatidão dos trabalhos.
- Auxiliar na instalação de transformadores e disjuntores, obedecendo às normas e esquemas específicos para o perfeito funcionamento dos mesmos.
- Anotar os materiais a serem utilizados nos diversos serviços, encaminhando os itens faltantes para providências de compra, de forma a evitar atrasos e interrupções nos serviços.
- Zelar pela segurança individual e coletiva, utilizando equipamentos de proteção apropriados, quando da execução dos serviços.
- Transportar peças, materiais, ferramentas e o que mais for necessário à realização dos serviços.
- Executar tratamento e descarte de resíduos de materiais provenientes de seu local de trabalho.
- Zelar pela guarda, conservação, manutenção e limpeza dos equipamentos, instrumentos e materiais utilizados, bem como do local de trabalho.
- Executar outras tarefas correlatas, conforme necessidade ou a critério de seu superior.

Condições de trabalho e riscos: Ruído; Poeira; Posturas inadequadas de trabalho; Queda de locais com diferença de nível; cortes; perfurações; arranhões; corpo estranho nos olhos entre outras situações de risco não previsíveis e choque

elétrico.

Conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas:

- Ensino Fundamental Completo.
- Experiência de 18 meses, relacionada às atividades a serem desempenhadas.
- Curso básico de 40 horas de segurança em eletricidade, conforme NR10.
- Curso NR33.
- Curso NR35.
- Ter Liderança, Agilidade, Raciocínio rápido, Capacidade de resolução de problemas e Organização.

Quadro 5 - Descrição Cargo Eletricista
Fonte – o autor/empresa

Setor de Elétrica
Cargo/função: Auxiliar de Eletricista
Descrição sumária: Auxiliar o eletricista na montagem, ajustamento, instalação e manutenção elétrica.
<p>Descrição detalhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar o eletricista na montagem, ajustamento, instalação e manutenção de redes elétricas de baixa e alta tensão. • Auxiliar na montagem de instalações elétricas de residências, prédios e indústrias. • Transportar equipamentos e ferramentas necessários à execução dos trabalhos • Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.
Condições de trabalho e riscos: Ruído; Poeira; Posturas inadequadas de trabalho; Queda de locais com diferença de nível; cortes; perfurações; arranhões; corpo estranho nos olhos entre outras situações de risco não previsíveis e choque elétrico.
<p>Conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ensino Fundamental Incompleto • Experiência de 06 meses

- Curso NR10
- Curso NR33
- Curso NR35
- Noções básicas do uso de ferramentas

Quadro 6 - Descrição Cargo Auxiliar de Eletricista
 Fonte – o autor/empresa

Descrição das tarefas atividades executadas pelo setor de elétrica:

Tarefa:	Atividades:
Instalação de energia elétrica	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o projeto • Fazer as demarcações internas e externas cuidando níveis prumos, e alinhamentos • Cortar parede e abrir canaletas • Cavar valas, romper passagens em concreto e fechar onde for necessário • Executar a tubulação conforme especificações técnicas e com material adequado • Executar instalações de eletrocalhas, perfilados, e demais instalações industriais • Tubular lajes, pisos, e demais locais onde for necessário executar cabeamento • Chumbar caixas de passagem e pontos de consumo conforme alturas padronizadas e especificadas em projetos • Passar cabeamento elétrico, telefônico, lógica, e tv para pontos de consumo • Executar circuitos elétricos conforme dimensionados em projeto • Executar montagem de quadro de disjuntores observando sempre os detalhes e cargas instaladas • Executar entrada de energia predial ou industrial seguindo normas da concessionária • Executar redes de alimentação de energia conforme

	<p>necessário em cabos isolados e em ambiente seguros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Executar serviços de aterramento SPDA de edificações, máquinas, prédios etc. • Executar instalação de máquinas elétricas e demais equipamentos. • Instalar pontos de consumo como tomadas, interruptores, iluminação, e afins conforme necessário sempre com material adequado • Realizar limpezas e organização da obra ao final dos serviços • Realizar manutenção periódica nas instalações • Prever possíveis falhas e riscos que possam ocorrer nas instalações e • Orientar e prevenir usuários sobre perigos e cuidados com manuseio e utilização da energia elétrica • Sempre executar os serviços com máxima atenção e cuidado preservando a vida de pessoas e integridade da obra
<p>Tarefa: Instalação de alarme de incêndio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o projeto • Fazer as demarcações internas e externas cuidando níveis prumos, e alinhamentos • Cortar parede e abrir canaletas • Executar a tubulação conforme especificações técnicas, com material adequado e nas cores específicas conforme norma do corpo de bombeiros • Executar cabeamento blindado em eletrodutos rígidos, flexíveis, eletrocalhas e afins sempre aterrados • Chumbar e ou fixar caixas de passagem e pontos de dispositivos conforme alturas padronizadas e especificadas em projetos • Passar cabeamento em tubulações independentes específicas para alarme de incêndio • Executar circuitos elétricos conforme dimensionados em

	<p>projeto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Executar montagem de dispositivos como acionadores, sirenes, detectores e centrais conforme disposição dos projetos • Executar redes de alimentação de energia para central de alarme com circuito independente e disjuntor de proteção • Executar a programação dos dispositivos, e da central • Executar testes de funcionamento e acionamento • Realizar treinamentos e orientações aos usuários • Realizar limpezas e organização da obra ao final dos serviços • Realizar manutenção periódica nas instalações • Prever possíveis falhas e riscos que possam ocorrer nas instalações • Orientar e prevenir usuários sobre perigos e cuidados com manuseio e utilização do sistema • Sempre executar os serviços com máxima atenção e cuidado preservando a vida de pessoas e integridade da obra
<p>Tarefa: Instalação de Aterramento e SPDA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o projeto • Fazer as demarcações internas e externas cuidando níveis prumos, e alinhamentos • Cortar parede e abrir canaletas • Cavar valas, romper passagens em concreto e fechar onde for necessário • Executar a tubulação conforme especificações técnicas e com material adequado • Executar as malhas de aterramento subterrâneas com fixação das hastes cobreadas a cada 2,5 metros • Executar malha captora em telhados com fixação e conexão com captores tipo haste ou Franklin

	<ul style="list-style-type: none">• Executar interligação de malhas em descidas e paredes de obras com perfil de alumínio conforme projetos• Executar montagem de caixas de aterramento e DPS em edifícios e obras• Realizar testes de aterramento com equipamento específico terrômetro• Realizar limpezas e organização da obra ao final dos serviços• Realizar manutenção periódica nas instalações• Prever possíveis falhas e riscos que possam ocorrer nas instalações• Sempre executar os serviços com máxima atenção e cuidado preservando a vida de pessoas e integridade da obra
Tarefa: Instalação de rede Lógica	<ul style="list-style-type: none">• Analisar o projeto• Fazer as demarcações internas e externas cuidando níveis prumos, e alinhamentos• Cortar parede e abrir canaletas• Cavar valas, romper passagens em concreto e fechar onde for necessário• Executar a tubulação conforme especificações técnicas e com material adequado• Executar passagem de cabos de redes, telefônico e cftv, em tubulações específicas visando o perfeito funcionamento• Executar crimpagem de cabos, montagem de divisor de sinais, ponteiras bimetálicas e demais acessórios necessários• Instalar racks, hubs, painéis, centrais telefônica, e demais equipamentos necessários• Executar testes de funcionamento e de conectividade entre os dispositivos• Instalar modems wi-fi e configuração de redes

	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar limpezas e organização da obra • Realizar manutenção periódica nas instalações • Prever possíveis falhas e riscos que possam ocorrer nas instalações
--	---

Quadro 7 - Descrição tarefas setor de elétrica
Fonte – o autor/empresa

Descrição de cargos do setor administrativo:

Setor Administrativo
Cargo/função: Gerente Administrativo/Financeiro
Descrição Sumária: Responder pela apresentação de relatórios contábeis, financeiros e gerenciais, elaboração de planos orçamentários, planejamento e administração dos recursos humanos, otimização da rentabilidade e adoção de tecnologias adequadas para manutenção de um ambiente atualizado e integrado.
<p>Descrição detalhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerir os processos inerentes às áreas de Contabilidade e Custos, Financeira, Recursos Humanos e Tecnologia da Informação, definindo planos, sistemas e programas de atuação, bem como fornecendo condições necessárias para execução dos mesmos, objetivando a consecução dos objetivos estabelecidos, normatização e racionalização dos processos e definição das responsabilidades dos funcionários subordinados. • Gerenciar as operações administrativas e financeiras realizadas, tais como as relacionadas à previsão de receitas, financiamentos, orçamentos, créditos, fechamento de balanços e outras, respondendo pelo planejamento, organização e controle dos programas e suas execuções, bem como avaliando os resultados, para assegurar o processamento regular das atividades e identificar situação econômica financeira da empresa. • Gerir a área de Recursos Humanos, respondendo pela definição de estratégias gerais, no que diz respeito a administração de pessoas, remuneração e benefícios, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, segurança do trabalho e patrimonial e eventos, primando

pelo bem-estar dos funcionários, cumprimento às exigências legais e fornecimento dos recursos humanos necessários.

- Gerenciar a área de Tecnologia da Informação, respondendo pela execução de todas as implantações necessárias, bem como pela consolidação de novas tecnologias, ponderando os recursos disponíveis e buscando as possibilidades de suprimento das carências existentes.
- Manter-se atualizado quanto às legislações concernentes às atividades desenvolvidas pelas áreas subordinadas, bem como observar as mudanças ocorridas através da leitura de publicações especializadas e participação em seminários, feiras, congressos ou cursos, a fim de sugerir mudanças, reciclar processos obsoletos e dar cumprimento às exigências legais vigentes.
- Analisar os resultados obtidos pelas áreas subordinadas e executar as correções de rumo necessárias, definindo ou propondo modificações nos programas preestabelecidos, orientando os profissionais, esclarecendo dúvidas, tomando decisões ou sugerindo estudos pertinentes.
- Acompanhar o nível de motivação da equipe de trabalho, bem como administrar os conflitos e promover o comportamento disciplinar entre os funcionários sob sua responsabilidade, incentivando os ao cumprimento das normas internas e procedimentos preestabelecidos.
- Colaborar no levantamento de necessidades de treinamentos e desenvolvimento de pessoal das áreas subordinadas, bem como incentivar a participação dos funcionários em treinamentos internos e externos, visando maximizar a capacitação profissional através de aprimoramento e atualização técnica.

Condições de trabalho e riscos: Conforto acústico e vício postural

Conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas:

- Graduação e pós-graduação em Administração
- Desejável experiência nas áreas administrativa e financeira, com atuação em cargos gerenciais.
- Conhecimento em Administração financeira, Contabilidade gerencial, Gestão de pessoas, Sistema de gestão da qualidade, Tecnologia da informação, Desenvolvimento e capacitação gerencial, Planejamento

estratégico, Planejamento tributário.

- Ter Autodesenvolvimento, Definição de prioridades, Otimização de processos, Planejamento e controle de metas, Tomada de decisão, Iniciativa.
- Ser Criativo, Facilitador, Flexível, Proativo.

Quadro 8 - Descrição Cargo Gerente Administrativo/Financeiro
Fonte – o autor/empresa

Setor Administrativo
Cargo/função: Estagiário (a)
Descrição sumária: Dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços áreas de escritório.
<p>Descrição detalhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atuar com atendimento, elaboração de planilhas, elaboração de relatórios, preenchimento de formulários, auxiliar nas atividades operacionais do departamento. • Separar, organizar e arquivar documentos. • Atender clientes e elaborar orçamentos quando necessário. • Atualizar de banco de dados dos clientes. • Auxiliar na verificação de contratos, na negociação de saldo para clientes inadimplentes, na redação de cartas de informações aos clientes e no planejamento de comunicação com cliente. • Controlar material de expediente. • Registrar a entrada e saída de documentos. • Efetuar entradas e saídas de mercadorias e serviços. • Atender fornecedores. • Digitalizar documentos. • Executar demais tarefas relacionadas ao setor administrativo e/ou solicitadas por seu superior.
Condições de trabalho e riscos: Conforto acústico e vício postural

Conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas:

- Estar cursando ensino superior na área de administração, ciências contábeis e afins.
- Ter determinação, Atenção a detalhes, Capacidade de concentração, Capacidade de lidar com o público, Capacidade de organização.

Quadro 9 - Descrição Cargo Estagiário(a)
Fonte – o autor/empresa

O Gestor da empresa tem conhecimento técnico e atua diretamente na supervisão dos colaboradores dos setores de hidráulica e elétrica. Sendo assim, uma das técnicas utilizadas para a coleta de dados foi a observação participante, onde o gestor analisou cada colaborador no desempenho das atividades para a execução das tarefas.

COLABORADOR	PONTOS OBSERVADOS PELO GESTOR
Encanador I	<i>“Encanador profissional, cuidadoso, faz o trabalho conforme as especificações, geralmente não á problema nos serviços executados, porém é demorado nas funções e acaba prejudicando o rendimento de quem está próximo, precisa de mais agilidade e organização pessoal com uniforme e organização de equipe, não sabe comandar mais de um ajudante. Possui experiência, ensino médio completo e cursos exigidos para o desempenho da função”.</i>
Auxiliar de encanador I	No momento do desenvolvimento do trabalho a vaga não estava preenchida.
Encanador II	<i>“Encanador profissional, geralmente se esquece de detalhes durante a execução dos serviços, mas é um profissional de confiança, desenvolve as atividades com esperteza resolve problemas e encontra soluções sozinho. Tem um temperamento complicado, não gosta de receber ordens e é autoritário o que dificulta sua integração com demais colegas de trabalho e falta organização no local de trabalho e pessoal. Tem experiência e os cursos exigidos para o desempenho da função”.</i>
Auxiliar de	<i>“Ajudante de encanador, trabalhador, esforçado, prestativo,</i>

encanador II	<i>porém muito descuidado com as ferramentas e organização dos equipamentos e forma de trabalho, falta conhecimento, organização pessoal e informação de como se portar como profissional. Possui ensino fundamental completo e os cursos de NRs exigidos para o desempenho da função. As noções básicas de ferramentas adquiriu trabalhando na empresa”.</i>
Eletricista	<i>“Eletricista muito eficiente e bom profissional, resolve os problemas encontrados e é determinado no que faz, não gosta de receber ordens tem temperamento difícil em algumas situações, mas geralmente não apresenta problemas à empresa, precisa melhorar a educação pessoal. Tem conhecimento teórico (cursando engenharia elétrica), experiência e os cursos de NRS exigidos para o desempenho da função”.</i>
Auxiliar de eletricista	<i>“É trabalhador e esforçado, tem atendido bem suas funções, porém falta conhecimento técnico e prático, bastante atrapalhado com organização de ferramentas e equipamentos e muito descuidado quanto à organização e apresentação pessoal e utilização de EPIs”.</i>
Estagiária setor administrativo	<i>“Tem demonstrado interesse em aprender, é dedicada, procura resolver as situações básicas, porém falta conhecimento prático de trabalho, é ingênua e insegura no que faz, tem dificuldades de atendimento tanto ao público como ao telefone. Primeiro emprego, não tem noção de funcionamento de uma empresa”.</i>
Gerente Administrativa/ Financeira	Esta função não foi avaliada pelo gestor por ser desempenhada pela pessoa a qual está desenvolvendo o presente trabalho junto à empresa.

Quadro 10 - Observação Participante
Fonte – Gestor da empresa

Aos colaboradores foi aplicada uma ficha de levantamento de necessidades de treinamento (ver anexo 1), a qual foi respondida por todos, exceto a gerente administrativo-financeira.

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com o que foi proposto por Gil (1994) na literatura a análise dos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas menos a análise dos conhecimentos, habilidades e atitudes disponíveis tem-se o LNT. A seguir será apresentado um resumo de cada função analisada, lembrando que a função de Gerente administrativo-financeira não foi analisada tendo em vista ser ocupada pela autora do trabalho.

Função Encanador – O encanador vai operacionalizar projetos de instalação de tubulações. Definir traçados e dimensionar tubulações. Realizar testes operacionais de pressão de fluídos e testes de estanqueidade. A função de encanador exige ensino médio completo, curso de NR33, curso de NR35, conhecimento de projetos, 12 meses de experiência, relacionada às atividades a serem desempenhadas ou curso completo específico da função com carga horária mínima de 40h. O encanador também precisa ter liderança, agilidade, raciocínio rápido, capacidade de resolução de problemas e organização.

Conforme foi observado o encanador I tem experiência, ensino médio completo, possui os cursos de NRs exigidos para o desempenho da função, porém o mesmo não é capaz de liderar equipe, falta organização e é muito demorado na execução das tarefas. Quanto ao questionário aplicado, observa-se que somente algumas vezes ele considera que resolve satisfatoriamente os problemas imprevistos, porém gosta do trabalho e tem vontade de aprender sobre as novas tecnologias disponíveis no mercado para a sua área. Quando solicitado que indicasse treinamentos os quais tem vontade de participar para melhorar seu desempenho profissional o mesmo apontou que tem interesse de fazer treinamentos de instalação de motobombas.

O encanador II também tem experiência, ensino médio completo e os cursos de NRs exigidos para o desempenho da função. De acordo com o que foi percebido pelo gestor na observação participante o mesmo consegue resolver sozinho as situações imprevistas, porém tem dificuldades de receber ordens, costuma ser autoritário dificultando a relação com os colegas de trabalho e é desorganizado. Quanto ao questionário o mesmo diz não sentir dificuldade em resolver situações novas, o que está conformidade com o que foi verificado na observação participante, onde o mesmo consegue resolver sozinho situações imprevistas. Ainda no

questionário ele diz que não se sente encorajado a idealizar e planejar novos métodos de trabalho. Gosta do trabalho e se sente bem em executá-lo. Respondeu também que necessita melhorar seu desempenho na parte hidráulica e elétrica também porém não pontuou nenhum treinamento específico o qual tem interesse de fazer, apenas respondendo que participaria de cursos, palestras e treinamentos.

Pode-se observar que os encanadores tem o conhecimento técnico necessário para a execução das tarefas, porém o problema está nas habilidades e atitudes. Sendo assim, a empresa pode oferecer treinamentos na área de liderança, gestão de equipes, organização, leitura e interpretação de projetos, tubulações industriais, além dos treinamentos por eles solicitados para melhorar o desempenho e de novos produtos e tecnologias disponíveis no mercado, para que a empresa possa alcançar os objetivos pontuados pelo gestor na análise organizacional, como por exemplo, ampliar o atendimento de serviços no ramo industrial. O treinamento de motobombas solicitado pelo encanador I pode ser aplicado a todos os colaboradores que desempenham função na área hidráulica.

Função Auxiliar de encanador – O auxiliar de encanador vai desenvolver atividades auxiliares gerais de encanamento, limpando, conservando e guardando os equipamentos necessários ao trabalho. A função de auxiliar de encanador exige curso de NR33, curso de NR35, ensino fundamental completo e noções básicas do uso de ferramentas.

Auxiliar de encanador I - No momento do desenvolvimento do trabalho a vaga não estava preenchida.

O auxiliar de encanador II possui os cursos de NRs exigidos para o cargo e ensino fundamental completo e segundo o gestor, as noções básicas de ferramentas adquiriu durante o trabalho na empresa. Na observação participante foi apontado que é descuidado e desorganizado com as ferramentas, equipamentos e aparência, e não sabe se portar profissionalmente. No questionário diz que não sente dificuldades em enfrentar situações novas e não sente dificuldades em resolvê-las e que cuida sempre de boa apresentação no trabalho, o que difere do que foi apontado pelo gestor na observação.

Com base nas informações obtidas sugere-se que a empresa pode oferecer treinamentos na área de cuidados pessoais, organização e boas práticas no trabalho, além dos treinamentos de pintura e elétrica solicitados pelo colaborador e

de curso básico de instalações hidráulicas prediais ou industriais para facilitar o entendimento e execução das tarefas cotidianas junto com o encanador.

Função Eletricista – O Eletricista vai executar tarefas específicas, típicas de sua área de atuação, relacionadas a projetos de instalações, aparelhos e equipamentos elétricos, orientando-se por plantas, esquemas, instruções e outros documentos específicos para cooperar no desenvolvimento de projetos de construção, montagem e aperfeiçoamento dos mencionados equipamentos. A função exige ensino fundamental completo, experiência de 18 meses relacionada às atividades a serem desempenhadas, curso básico de 40 horas de segurança em eletricidade, conforme NR10, curso de NR33, curso de NR35. O eletricista também precisa ter liderança, agilidade, raciocínio rápido, capacidade de resolução de problemas e organização.

Conforme observado pelo gestor, o eletricista tem conhecimento teórico e prático, além dos cursos necessários para o desempenho da função, porém não gosta de receber ordens e é teimoso e nem sempre é educado. No questionário, o mesmo aponta que de vez em quando comete erros no trabalho e que resolve satisfatoriamente os problemas imprevistos. Não destaca nenhum treinamento o qual tem interesse de fazer.

Para a função de eletricista sugere-se um treinamento de boas práticas no trabalho, além de treinamentos de novos materiais e tecnologias disponíveis no mercado, principalmente para atender no ramo de elétrica industrial, que é um dos objetivos da empresa. Treinamento instalações industriais em baixa e alta tensão, Treinamento para execução de instalações em espaços confinados, e treinamento prático em montagem industrial e cabines de medição.

Função Auxiliar de Eletricista – O auxiliar de eletricista vai auxiliar o eletricista na montagem, ajustamento, instalação e manutenção elétrica. A função exige ensino fundamental completo, experiência de 06 meses, curso de NR10, curso de NR33, curso de NR35 e noções básicas do uso de ferramentas.

Segundo a observação participante o auxiliar de eletricista tem a experiência e cursos exigidos para a função, porém ainda falta conhecimento teórico e prático, desorganizado com ferramentas e equipamentos e descuidado com a apresentação pessoal e utilização de EPIs. No questionário o auxiliar diz cometer erros de vez em quando no trabalho, que algumas vezes resolve satisfatoriamente os problemas imprevistos e tem interesse em fazer treinamento de eletricista.

Para a função de auxiliar de eletricista a empresa pode oferecer treinamento de boas práticas no trabalho, além de treinamento básico de eletricista para que este possa melhorar o desempenho de sua função.

Função de estagiária – A estagiária vai dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços áreas de escritório. A função exige que o candidato esteja cursando ensino superior na área de administração, ciências contábeis e afins além de ter determinação, atenção a detalhes, capacidade de concentração, capacidade de lidar com o público e capacidade de organização.

Segundo observado pelo gestor a estagiária tem demonstrado interesse em aprender, é dedicada, procura resolver as situações básicas, porém falta conhecimento prático de trabalho, é ingênua e insegura no que faz, tem dificuldades de atendimento tanto ao público como ao telefone. Por ser seu primeiro emprego, não tem noção de funcionamento de uma empresa. No questionário diz cometer erros de vez em quando no trabalho, que não gosta de resolver problemas inesperados sem orientação e que costuma idealizar e planejar novos métodos de trabalho, mas não se sente encorajada a submetê-los a prova. Ainda no questionário a estagiária demonstra ter interesse em aprimorar os conhecimentos na área administrativa, informática, matemática financeira e oratória.

Para a função de estagiária sugere-se treinamento de atendimento, oratória, assistente administrativo, boas práticas no trabalho, matemática financeira, informática.

Levantamento das necessidades de treinamento conforme modelo proposto:

	Análise das tarefas	Análise dos Recursos Humanos	Necessidades de Treinamento
Função	Exigências da função	Observação participante/ Questionário	LNT
Encanador	- Ensino Médio Completo, - Curso de NR33 – Trabalho em espaços confinados, - Curso de NR35 – Trabalho em altura, - Conhecimento de	- Ensino médio completo, - Cursos exigidos para o desempenho da função – NR33 e NR35 - Experiência - Conhecimento de projetos – interpretação	- Liderança, - Gestão de equipes - Organização - Gestão do tempo - Treinamento sobre motobombas - Novos produtos e tecnologias disponíveis no mercado.

	<p>projetos,</p> <ul style="list-style-type: none"> - 12 meses de experiência relacionada às atividades a serem desempenhadas ou curso completo específico da função com carga horária mínima de 40h. - Ter Liderança, Agilidade, Raciocínio rápido, Capacidade de resolução de problemas e Organização. 		<ul style="list-style-type: none"> - Leitura e interpretação de projetos -Tubulações industriais
Auxiliar de encanador	<ul style="list-style-type: none"> - Curso de NR33 – Trabalho em espaços confinados, - Curso de NR35 – Trabalho em altura, - Ensino fundamental completo - Noções básicas do uso de ferramentas 	<ul style="list-style-type: none"> - Ensino fundamental completo - NR33 - NR35 - Noções básicas de ferramentas 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuidados pessoais - Organização - Boas práticas no trabalho - Instalações hidráulicas prediais - Instalações hidráulicas industriais - Pintura - Eletricista básico
Eletricista	<ul style="list-style-type: none"> - Ensino Fundamental Completo. - Experiência de 18 meses relacionada às atividades a serem desempenhadas. - Curso básico de 40 horas conforme NR10 – Segurança em instalações e serviços em eletricidade. - Curso de NR33 – Trabalho em espaços confinados. - Curso de NR35 – Trabalho em altura. - Ter Liderança, Agilidade, Raciocínio rápido, Capacidade de resolução de problemas e Organização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ensino superior incompleto – cursando último semestre de engenharia elétrica - Experiência - NR33 - NR35 - NR10 - Agilidade - Raciocínio rápido - Capacidade de resolução de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> - Boas práticas no trabalho - Novos produtos e tecnologias disponíveis no mercado para atender o ramo de instalações elétricas industriais - Treinamento instalações industriais em baixa e alta tensão - Treinamento para execução de instalações em espaços confinados - Treinamento prático em montagem industrial e cabines de medição
Auxiliar de Eletricista	<ul style="list-style-type: none"> - Ensino Fundamental completo - Experiência de 06 meses - Curso NR10 – Segurança em instalações e serviços em eletricidade. - Curso de NR33 – Trabalho em espaços confinados 	<ul style="list-style-type: none"> - Ensino Fundamental completo - Experiência de 06 meses - Curso NR10 - Curso NR33 - Curso NR35 - Noções básicas do uso de ferramentas 	<ul style="list-style-type: none"> - Boas práticas no trabalho - Eletricista básico predial - Eletricista básico Industrial

	<ul style="list-style-type: none"> - Curso de NR35 – Trabalho em altura - Noções básicas do uso de ferramentas 		
Estagiária	<ul style="list-style-type: none"> - Estar cursando ensino superior na área de administração, ciências contábeis e afins - Ter determinação - Atenção a detalhes - Capacidade de concentração - Capacidade de lidar com o público - Capacidade de organização 	<ul style="list-style-type: none"> - Cursando ensino superior – em outra área 	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento - Oratória - Assistente Administrativa - Informática comercial - Boas práticas no trabalho - Matemática financeira - Leitura e interpretação de projetos

Quadro 11 - Levantamento Necessidades de Treinamento
 Fonte – o autor, baseado no modelo proposto por Gil(1994)

Segundo pontuado pelo gestor na análise organizacional, um dos objetivos da empresa é ampliar a atuação no ramo de instalações industriais, tanto para a área de elétrica quanto para a hidráulica. Os treinamentos de novos produtos e tecnologias disponíveis no mercado é um dos caminhos para atingir esse objetivo, pois os funcionários necessitam ter o conhecimento necessário para a execução dos serviços desse novo mercado em que a empresa pretende atuar. Os treinamentos podem ainda melhorar a qualidade da produção e reduzir os erros cometidos pelos funcionários. A empresa pode também elaborar um manual de boas práticas, com normas e condutas as quais deverão ser seguidas por todos os colaboradores e organizar atividades de integração para melhorar a cooperação entre os mesmos.

Em análise conjunta com gestor da empresa é perceptível que a falta de treinamentos específicos gera atrasos e redução da produtividade. Para tanto, seguindo os novos ideais e a visão da empresa de crescer e atender novos mercados no ramo industrial é clara a necessidade de treinamentos voltados a este setor, sendo estipulado pelo gestor a partir deste trabalho que sejam realizados no mínimo três treinamentos específicos na área anualmente, conforme a necessidade de cada colaborador. Porém, segundo o gestor, existe também uma grande carência no mercado, de empresas e escolas que forneçam treinamento específico de qualidade nas áreas que a empresa atua.

De maneira geral, verificou-se que o questionário (ver apêndices) aponta que os colaboradores estão satisfeitos e gostam de trabalhar na empresa. No fator

qualidade do trabalho foi observado que todos os respondentes afirmaram que de vez em quando cometem erros no trabalho, porém quando o fator é interesse pelo trabalho todos afirmam gostar do trabalho e que se sentem bem em executá-lo. Quanto ao fator disciplina a maioria afirma apresentar sugestões que visem melhorar as ordens e instruções recebidas, mas que estão dispostos a cumpri-las tais como as recebem.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral do trabalho era identificar as necessidades de treinamento de uma empresa de pequeno porte. Conforme modelo proposto na literatura, inicialmente foi feita a análise organizacional da empresa e em seguida a descrição dos cargos e respectivas tarefas, adaptadas para a necessidade da empresa. Após a análise dos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas menos a análise dos conhecimentos, habilidades e atitudes disponíveis tem-se o LNT. Depois de finalizadas as análises conclui-se que o objetivo geral do trabalho, foi atingido. Pode-se perceber que a necessidade de treinamento dos setores operacionais da empresa não diz respeito a execução do trabalho em si, ou seja, os colaboradores tem o conhecimento prático e experiência necessários para desempenhar a função. A necessidade de treinamento está desde o planejamento de como o colaborador irá executar a função, a falta de habilidades para coordenação de serviços por parte dos líderes de equipe, o conhecimento técnico em leitura de projetos, coordenação de equipes, gerenciamento de tempo entre outros. Já no setor administrativo a empresa a necessidade de treinamento está presente em todos níveis, ou seja, nos conhecimentos técnicos, nas habilidades e nas atitudes. Portanto, os treinamentos para desenvolvimento de habilidades e atitudes podem e devem ser aplicados a todos os colaboradores da empresa. Com o LNT a empresa poderá elaborar um cronograma dos treinamentos necessários para melhorar a qualidade dos serviços prestados, destacar-se no mercado e assim atingir seus objetivos mais facilmente.

Nas conversas com o gestor verificou-se a dificuldade de conseguir mão de obra no mercado, pois alguns setores como o de instalações e construção civil em geral não tem atraído jovens para exercer o trabalho e, conforme os profissionais mais experientes forem saindo do mercado, conseqüentemente o setor cada vez mais terá mão de obra escassa e com menos qualidade. Sendo assim, percebe-se também a necessidade de estudos a respeito do desenvolvimento de treinamentos profissionais específicos em instituições de ensino técnico para suprir as necessidades não somente desta empresa, mas como de empresa que demandam dos mesmos treinamentos.

Como sugestão de trabalhos futuros a empresa poderá elaborar um estudo para implantação de mentoring e coaching, onde poderá utilizar o conhecimento dos encanadores, por exemplo, para treinar os seus auxiliares e estes se tornarem encanadores profissionais também, suprimindo assim a necessidade de mão de obra.

REFERENCIAS

CAUCHICK MIGUEL, Paulo A. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução.** Produção, v. 17, n. 1, p. 216-229, Jan./Abr. 2007.

CRUZ, Tamires Assis da; SANTANA, Lidia Chagas de; **RECURSOS HUMANOS: PRESENTE NAS ORGANIZAÇÕES MAS DESCONHECIDO.** Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu. jan 2015, Vol 02, nº 01, p. 33-56 , ISSN 2258-1166.

Disponível em

http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/1/3_RECursos_Humanos_Presente_Organizacoes.pdf Acessado em 30/04/2018. Acessado em 30/04/2018.

DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; NUNES, Iara; EDREI, Laylla; FRANCISCHETO, Leela. **Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010.** RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 12, núm. 5, septiembre-octubre, 2011, pp. 15-42. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712011000500002&script=sci_abstract&lng=pt Acessado em 30/04/2018.

FACHIN, Odila. **Fundamentos de Metodologia.** 5 ed. – São Paulo: Saraiva. 2006.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. Atlas São Paulo. 2002.

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

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique; **Metodologia da pesquisa: guia prático.** Itabuna: Via Litterarum, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina; **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAGALHAES, Mônica Lemes; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. Estud. psicol. (Natal) [online]. 2001, vol.6, n.1, pp.33-50. ISSN 1678-4669. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2001000100005>. Acessado em 06/03/2018.

MARRAS, Jean Pierre; **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MEDESSER, José Eduardo C.; **Recursos Humanos e transformação social: onde se encontram os desafios?** Rev. Admin. Públ. Rio de Janeiro 23(4)49-61 ago/out.1989. Disponível em bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/9087/8212. Acessado em 06/03/2018.

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

https://www.researchgate.net/profile/Thais_Zerbini/publication/277116678_Levantamento_de_necessidades_de_treinamento_reflexoes_atuais/links/55bb6e2408ae092e96608134.pdf. Acessado em 05/072018.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W.; **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Maxwell F. de. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Catalão: UFG, 2011.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de; **METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

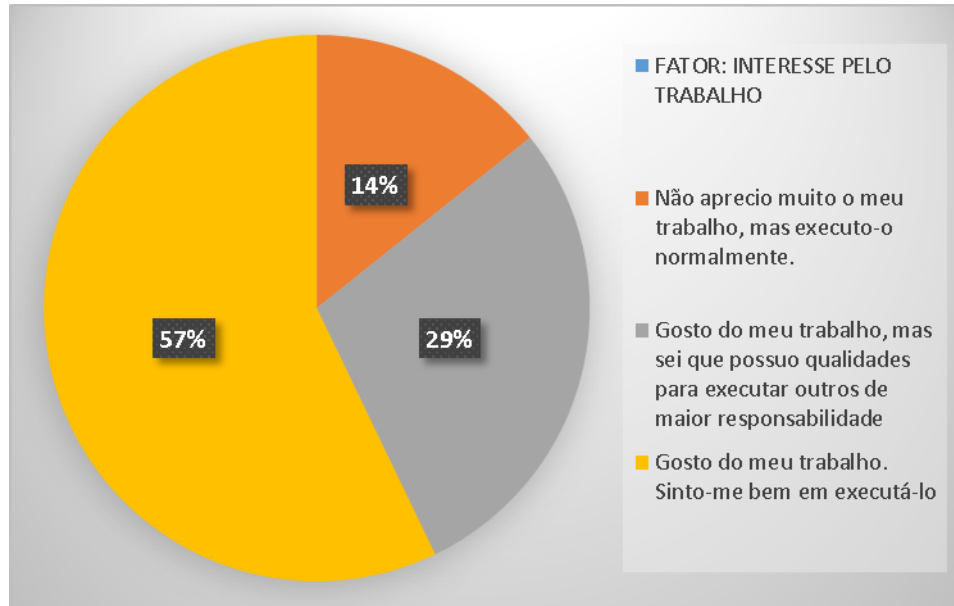
VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

YIN, Robert, K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre. Bookman, 2001.

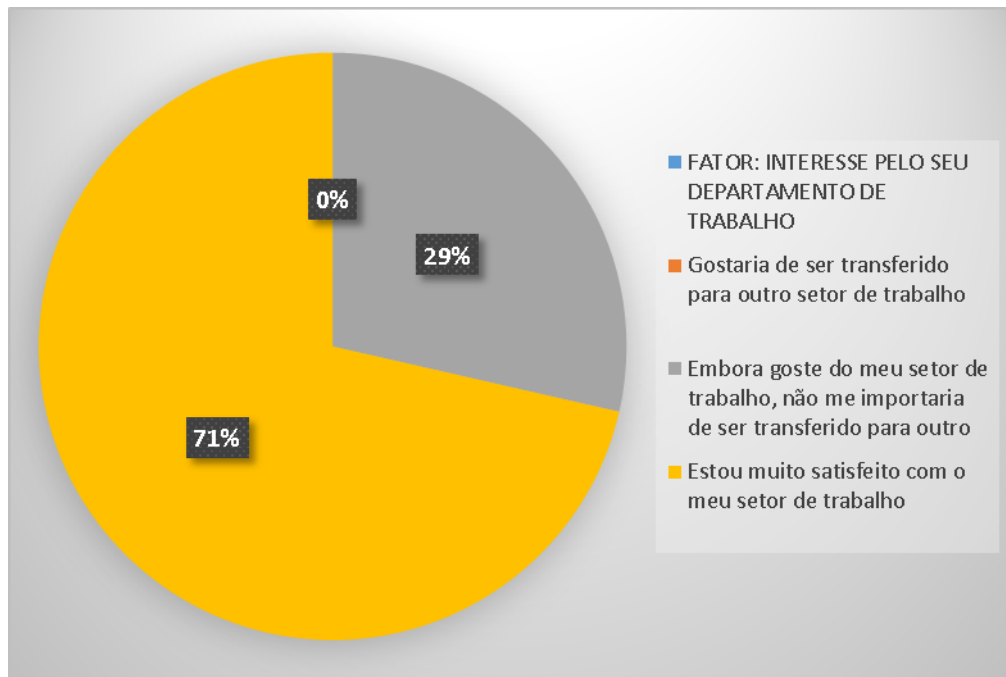
Ficha de Levantamento de Necessidades de treinamento – Disponível em: <http://rhuniverso.blogspot.com/2014/09/levantamento-das-necessidades-de.html#.WzoeEdVKjIU>

APENDICES

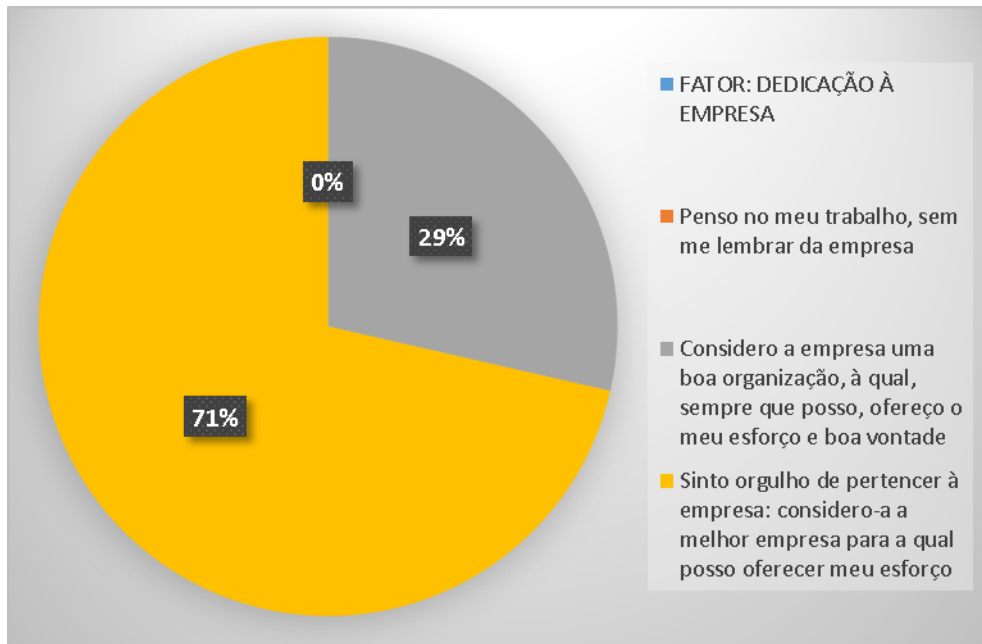
Apêndice I



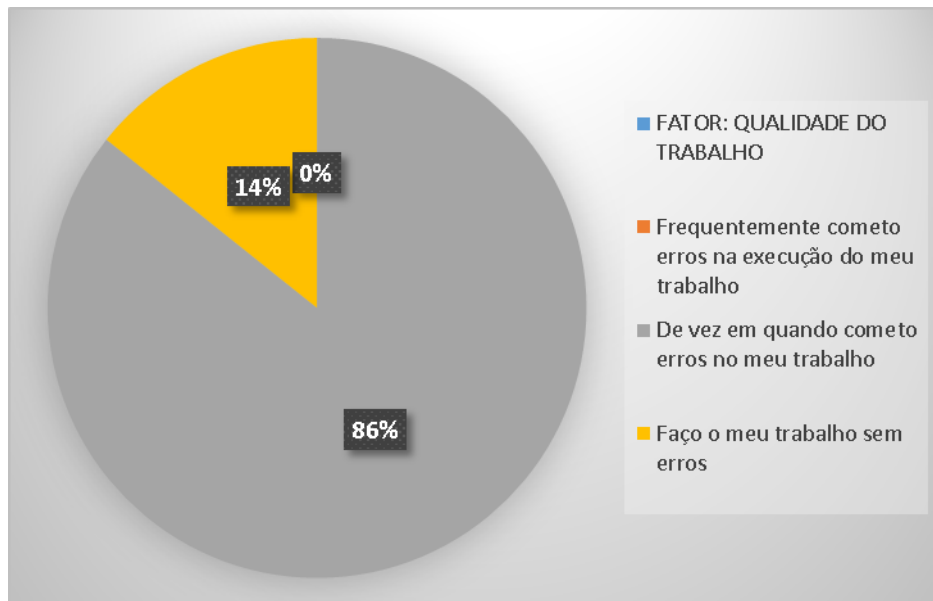
Apêndice II



Apêndice III



Apêndice IV



ANEXO I

FICHA DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Questionário aplicado aos colaboradores de uma empresa de serviços de pequeno porte, situada no sudoeste do Paraná, com finalidade de obter dados para elaboração de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC do MBA em Recursos Humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, Campus Pato Branco.

FUNCIONÁRIO(A)	CARGO	DATA
FATOR: QUALIDADE DO TRABALHO		
<input type="checkbox"/> Frequentemente cometo erros na execução do meu trabalho.		
<input type="checkbox"/> De vez em quando cometo erros no meu trabalho.		
<input type="checkbox"/> Faço o meu trabalho sem erros.		
FATOR: INTERESSE PELO TRABALHO		
<input type="checkbox"/> Não aprecio muito o meu trabalho, mas executo-o normalmente.		
<input type="checkbox"/> Gosto do meu trabalho, mas sei que possuo qualidades para executar outros de maior responsabilidade.		
<input type="checkbox"/> Gosto do meu trabalho. Sinto-me bem em executá-lo.		
FATOR: RESISTÊNCIA NO TRABALHO		
<input type="checkbox"/> Estou, quase sempre, muito cansado no final da jornada de trabalho.		
<input type="checkbox"/> Não me canso com o meu trabalho.		
<input type="checkbox"/> Estou apenas um pouco cansado no final do expediente.		
FATOR: DISCIPLINA		
<input type="checkbox"/> Prefiro não receber ordens e instruções relativas à minha conduta profissional e à execução do meu trabalho.		
<input type="checkbox"/> Algumas vezes apresento razões, fatos ou sugestões que visem a melhorar as ordens e instruções recebidas. Mas estou sempre disposto a cumpri-las, tais como as recebo.		
<input type="checkbox"/> Cumpro rigorosamente as ordens e instruções recebidas.		
FATOR: INICIATIVA		
<input type="checkbox"/> Não gosto de resolver problemas inesperados, sem orientação de quem de direito.		
<input type="checkbox"/> Algumas vezes resolvo satisfatoriamente problemas imprevistos.		
<input type="checkbox"/> Enfrento situações novas e, geralmente, não sinto dificuldades em resolvê-las		
FATOR: APRESENTAÇÃO DE IDEIAS E SUGESTOES		
<input type="checkbox"/> Costumo idealizar e planejar novos métodos de trabalho, mas nunca me sinto encorajado a submetê-los à prova.		

Algumas vezes idealizo e executo, mediante prévia aprovação, novos métodos de trabalho.

Acho que as coisas estão boas, por isso não vejo razão para sugerir ideias ou novos métodos de trabalho.

FATOR: COOPERAÇÃO - TRABALHO EM EQUIPE

Quando solicitado, coopero com meus colegas.

Procuro colaborar com meus colegas, executando com segurança e rapidez o meu trabalho.

Executo rápida e seguramente o meu trabalho, e ainda ofereço-me, espontaneamente, cooperação aos meus colegas.

FATOR: APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

Cuido, algumas vezes, da boa apresentação do meu trabalho.

Cuido sempre de boa apresentação do meu trabalho.

Sou rigoroso na boa apresentação do meu trabalho.

FATOR: COMPREENSÃO DO TRABALHO

Desconheço o significado e finalidade do meu trabalho, no conjunto das atividades da empresa.

Tenho uma ideia sobre o que representa o meu trabalho, no conjunto das atividades da empresa.

Tenho perfeito conhecimento da significação e finalidade do meu trabalho, no conjunto das atividades da empresa.

FATOR: DEDICAÇÃO À EMPRESA

Penso no meu trabalho, sem me lembrar da empresa.

Considero a empresa uma boa organização, à qual, sempre que posso, ofereço o meu esforço e boa vontade

Sinto orgulho de pertencer à empresa: considero-a a melhor empresa para a qual posso oferecer meu esforço.

FATOR: TREINAMENTO

Executo o meu trabalho, mas não compreendo a razão de certos detalhes do que realizo.

Executo o meu trabalho com alguma compreensão dos detalhes que realizo.

Executo o meu trabalho sabendo perfeitamente o motivo e a razão dos detalhes do que realizo.

FATOR: INTERESSE PELO SEU DEPARTAMENTO DE TRABALHO

Gostaria de ser transferido para outro setor de trabalho.

Embora goste do meu setor de trabalho, não me importaria de ser transferido para outro.

Estou muito satisfeito com o meu setor de trabalho.

EXISTE DISPONIBILIZADA TECNOLOGIA DE PRODUTO, DE PROCESSO E GERENCIAL PARA A CONDUÇÃO DOS PROCESSOS OPERACIONAIS E PARA MELHORIA DA ORGANIZAÇÃO

concordo

() neutro

() discordo

CONSIDERANDO AS ATIVIDADES QUE DESENVOLVE, QUAL OU QUAIS, NA SUA OPINIÃO, NECESSITAM SER APRIMORADAS PARA MELHORAR O SEU DESEMPENHO?

INDIQUE QUAIS OS PRINCIPAIS TREINAMENTOS NECESSÁRIOS AO SEU DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL, POR ORDEM DE PRIORIDADE:

1.

2.

3.

4.

5.