

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA  
CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE TIMON - CESTI  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**KATIA MARIA DA SILVA SANTOS**

**CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA NA  
EMPRESA DPL CONSTRUÇÕES LTDA**

**TIMON  
2016**

**KATIA MARIA DA SILVA SANTOS**

**CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS NA  
EMPRESA DPL CONSTRUÇÕES LTDA**

Monografia apresentada ao Curso de Administração  
como um dos requisitos para obtenção do título de  
Bacharel em Administração pela Universidade  
Estadual do Maranhão – UEMA, Campus Timon.  
Orientador (a): Louise Tatiana Mendes Rodrigues

**TIMON  
2016**

Sa598c

Santos, Katia Maria da Silva

Capacitação profissional e desenvolvimento de carreiras na empresa DPL Construções Ltda / Katia Maria da Silva Santos – Timon, 2016.  
52 f.

Monografia (Graduação) – Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, Curso de Bacharel em Administração, 2016.

“Orientadora Prof<sup>a</sup>. Louise Tatiana Mendes Rodrigues”.

1. Qualificação 2. Oportunidades 3. Capacitação  
4. Desenvolvimento 5. Carreira I. Título

CDU 658


**KÁTIA MARIA DA SILVA SANTOS**

**CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS NA  
EMPRESA DPL CONSTRUÇÕES LTDA**

Monografia apresentada ao Curso de Administração  
como um dos requisitos para obtenção do título de  
Bacharel em Administração pela Universidade  
Estadual do Maranhão – UEMA, Campus Timon.


**Data da aprovação: 01/02/2017**

**Nota: 9,6**

Documento assinado digitalmente  
 **JOAO AIRTON SANTOS PORTO**  
Data: 15/07/2024 17:55:06-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


---

**Professor (a) Orientador (a) Especialista – Louise Tatiana Mendes Rodrigues**

Documento assinado digitalmente  
 **LUIS ANTONIO MENDES DE MESQUITA ARAUJO**  
Data: 16/07/2024 11:39:58-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Professor (a) Especialista – Luis Antonio Mendes de Mesquita Araujo**

Documento assinado digitalmente  
 **CRISTIANE PINHEIRO MENDES FONTES**  
Data: 16/07/2024 09:34:53-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Professor (a) Especialista – Cristiane Pinheiro Mendes Fontes**

Dedico em primeiro lugar a Deus pelo dom da vida e por me manter firme e forte nessa longa trajetória. Aos meus pais por todo amor, carinho e força em todos os momentos.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar a Deus por ter me concedido o dom da vida e a oportunidade de concluir meu curso superior. Ao meu pai Manoel Sabino pela educação e amor que embora hoje não esteja conosco, em silencio, serviu-me de guia, a ti meu pai eternas saudades e recordações.

A minha querida e estimada mãezinha Sonia por ser aquela Mãe dedicada e batalhadora, que sempre teve ao meu lado em todos os momentos. Aos meus irmãos Deuzinha, Socorrinha e Marquinho pela união e parceria. Ao meu companheiro Gilmar José que sempre me deu apoio e coragem para não desistir, meu cunhado Neumar por toda a disposição. Agradeço aos meus tios e tias a minha amada Tia Clenia que esteve presente em cada momento desta caminhada.

A todos da minha família que tiveram presente em toda caminhada, a meus padrinhos Nega e Domingos Cristino que sempre me ajudaram e incentivaram a seguir em frente. Meus primos e primas que fizeram parte dessa vitória e sempre me apoiaram e da melhor forma possível. A minha vó que mesmo passando por problemas de saúde, mas com o coração feliz por essa conquista.

A todos os meus amigos e amigas pelo companheirismo e amizade, em especial a minha amiga Leudy que esteve ao meu lado em todos os momentos.

Agradeço a Professora Louise Tatiana que me acompanhou nesta etapa final dividindo comigo seus conhecimentos.

Agradeço a UEMA por ter oferecido toda a estrutura necessária durante minha caminhada acadêmica.

## RESUMO

Com o crescimento do mercado e constantes mudanças tecnológicas, houve maior preocupação das organizações em relação ao seu capital humano, desta forma buscar pessoas qualificadas tem se tornado um desafio para as empresas prestadoras de serviço. A busca por um diferencial competitivo faz com que as organizações invistam em um estruturado processo de capacitação profissional oferecendo qualificação e oportunidades de crescimento. Para isso, é necessário que se aprimorem as ferramentas de recrutamento e seleção de novas pessoas com alto nível de conhecimentos aumentando assim o seu capital intelectual. O objetivo deste trabalho foi identificar e analisar os programas de capacitação profissional e desenvolvimentos de carreiras existentes na empresa DPL Construções LTDA. A metodologia utilizada para a análise foi uma pesquisa bibliográfica, exploratória e um estudo de caso. Os resultados da pesquisa identificaram a necessidade de aprimorar o processo de qualificação dos funcionários e criar um estruturado plano de desenvolvimento de carreiras, para que os profissionais se sintam valorizados e estimulados profissionalmente a assumir os constantes riscos, atingir as metas e objetivos esperados pela empresa.

Palavras-chaves: Qualificação. Oportunidades. Capacitação. Desenvolvimento. Carreiras.

## **ABSTRACT**

Over the past few years with the market growth and frequent technological improvements there was a huge concern of the organizations regarding the human capital. This way to find people who are qualified have been a challenge to the services rendered companies. The search for a competitive differential makes the organizations to invest in a structured training process that offers and opportunities of improvement. For that, it is necessary to enhance the tools for the recruitment and selection of new people that have a high level of knowledge so that their intellectual capital will be elevated. The objective of this work is to identify and analyze the professional training programs and career development which exist in the DPL Construções LTDA company. The methodology used to analyze was a bibliographic research exploratory and a case study. The results of the research identified the need to improve the officers training process and create a structured to carrer development plan, so that the professionals feel valued and professionally encouraged to accept the risks, to reach the goals and objectives expected for the company.

Key-Words: Qualification. Opportunities. Training. Development. Careers.



## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Gênero dos Entrevistados.....	41
GRÁFICO 2 – Grau de Instrução .....	42
GRÁFICO 3 – Faixa Etária dos Entrevistados.....	43
GRÁFICO 4 – Tempo de Empresa.....	43
GRÁFICO 5 – Quais os motivos que levaram a concorrer a vaga de empresa ...	44
GRÁFICO 6 – Como tomou conhecimento da vaga.....	45
GRÁFICO 7 – Houve acompanhamento no início das atividades .....	45
GRÁFICO 8 – A empresa está preocupada com sua qualificação profissional? .	46
GRÁFICO 9 – Qual influência os treinamentos trouxeram para sua vida pessoal e profissional? .....	46
GRÁFICO 10 – Os treinamentos facilitam na execução de suas atividades? .....	47
GRÁFICO 11 – Conhecimentos de como ocorre o processo de avaliação de desempenho?.....	48
GRÁFICO 12 – As suas contribuições são avaliadas e reconhecidas pela empresa? .....	48
GRÁFICO 13 – As vagas internas são divulgadas de forma clara? .....	49
GRÁFICO 14 – As vagas internas são divulgadas de forma clara? .....	50

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Processo de Treinamento.....	23
FIGURA 2 – Matriz Situacional.....	39

## **LISTA DE SIGLAS**

**RH** – Recursos Humanos

**LNT** – Levantamento das Necessidades de Treinamentos

**PAT** – Plano Anual de Treinamento

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E TREINAMENTO DE PESSOAL .....</b>	<b>15</b>
2.1 RECRUTAMENTO DE PESSOAL .....	15
2.2 SELEÇÃO DE PESSOAL .....	17
2.3 TREINAMENTO .....	21
2.4 LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTOS .....	23
<b>3 DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS .....</b>	<b>26</b>
3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	26
3.2 VALORES .....	27
<b>4. CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL .....</b>	<b>28</b>
4.1 CARREIRA PROFISSIONAL .....	29
4.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	31
4.3 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS .....	32
4.4 PLANOS DE CARREIRAS .....	34
<b>5 ESTUDO DE CASO: Resultados e análise.....</b>	<b>36</b>
<b>6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>40</b>
<b>7 METODOLOGIA.....</b>	<b>41</b>
<b>8 CONCLUSÃO .....</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>53</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>55</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A busca por profissionais capacitados está sendo um desafio constante para as organizações que procuram manter-se no mercado com um grande diferencial competitivo, inovação, conhecimento e redução de custos. Devido a isso as empresas estão aprimorando seus processos de gestão de pessoas, diante disso, o presente trabalho tem como intuito identificar os possíveis programas de capacitação profissional e de desenvolvimento de carreira na empresa DPL Construções LTDA.

Deste modo, com base em observações obtidas ao longo deste trabalho pode-se observar que as empresas devem optar por programas de capacitação profissional e desenvolvimentos de carreiras para que facilite o desempenho intelectual de seus colaboradores e os tornem preparados para conduzir o trabalho de forma eficiente e eficaz.

A cerca disso, para Chiavenato (1999, p.290),

Desenvolver pessoas é sobretudo dar-lhe a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos que modifiquem hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.

Visto isso, para que a empresa alcance seus objetivos e metas de crescimento, a mesma precisa investir nos processos de capacitação de seus profissionais e criar programas de expansão de carreiras para que os mesmos se tornem cada vez mais competentes nas suas atividades, as empresas devem saber administrar com pessoas ou seja, investir em capacitação e desenvolvimentos de carreiras, visando melhor lugar para trabalhar, aumentar o conhecimento e habilidades das pessoas, os quais são os geradores de resultados.

A fim de responder a problemática foi determinado como objetivo geral avaliar a existência ou como funciona os programas de capacitação e planos de desenvolvimento de carreiras na empresa DPL Construções;

Com isso, o presente trabalho tem o intuito de atender como objetivos específicos: analisar o programa de capacitação e desenvolvimento de carreiras na empresa; identificar os critérios de avaliação utilizados para o desenvolvimento dos

seus colaboradores; identificar como o programa de capacitação pode afetar positivamente o desempenho e motivação das pessoas;

Tendo em vista, que para a elaboração deste trabalho foram adotados alguns procedimentos metodológicos, tais como: levantamento bibliográfico e pesquisa de campo, classificada como pesquisa quantitativa e exploratória.

O presente trabalho será dividido em 5 capítulos, no primeiro capítulo, expõe os conceitos e históricos sobre recrutamento de pessoal, seleção de pessoal, treinamento e levantamento das necessidades de treinamentos. Nesta parte foram considerados os pressupostos dos teóricos: Bulgavoc (2006), Araújo e Garcia (2006), Knapik (2008), Chiavenato (2009), Martins (2007), Chiavenato (1999) e Marras (2011).

No segundo capítulo, são abordados os conceitos de desenvolvimento de carreiras, cultura organizacional, valores, capacitação profissional. Esta etapa foi baseada no pressuposto dos teóricos: Chiavenato (2004), Tamayo e Gondim (1996) e Gil (1994).

No terceiro capítulo, foram explanadas as definições de carreira profissional, avaliação de desempenho, desenvolvimento de pessoas e planos de carreiras. Onde foram citados os pressupostos de alguns teóricos como: Bohlander, Snell e Sherman (2003), Dutra (2001), Cecilia (2010) e Pontes (2004).

O quarto capítulo foi realizado o estudo de caso e levantamento das informações pertinentes do local pesquisado. Ao finalizar a parte teórica, focam-se na apresentação das metodologias que facilitarão o estudo, apresentando a descrição e os procedimentos que utilizados para a coleta e a análise dos dados.

## **2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E TREINAMENTO DE PESSOAL**

### **2.1 RECRUTAMENTO DE PESSOAL**

O processo de recrutamento é realizado pelas empresas que buscam por pessoas no mercado de trabalho para suprir a necessidade da empresa, o qual tem início quando o gestor solicita ao setor responsável a contratação de uma pessoa para compor determinado setor da empresa, os motivos mais comuns para o recrutamento é o fato de uma vaga está em aberto por diversos motivos: substituição, aumento de quadro, promoção dentre outros motivos. Em algumas empresas este processo ocorre de uma forma simples, focada apenas no preenchimento da vaga, em outras o processo é mais detalhista tendo como base o nível de talentos e habilidades que o candidato possui e quais os benefícios ele trará para a empresa.

“As atividades de recrutamento de uma empresa devem ser altamente estimuladoras, no sentido de fazer com que potenciais candidatos queiram, realmente, ingressar na organização” (Bulgacov, 2006, p. 337).

O processo de recrutamento deve ser bem planejado para que os candidatos tenham interesse em participar e fazer parte de determinada organização. Segundo Araújo e Garcia (2006) o processo de recrutamento é o processo de atração de candidatos, no qual entre estes alguns possivelmente serão contratados. O recrutamento tem a finalidade de buscar pessoas para atender as necessidades da organização.

Bulgacov (2006), dispõe que toda empresa pode optar por três formas de recrutamento: Recrutamento interno, recrutamento externo e misto.

O recrutamento interno é o processo onde os candidatos obtêm o conhecimento da vaga através dos canais de comunicação disponíveis pela empresa (mural, e-mail entre outros) a partir desse momento os candidatos interessados inscrevem seus perfis para concorrer à vaga disponível.

O recrutamento interno ocorre quando a empresa pretende fazer um remanejamento de colaborador, esta técnica envolve um intenso e eficaz acompanhamento do gestor de cada colaborador. “O gestor de pessoas deve ter um

nível elevado de informações sobre os profissionais que atuam na organização, para poder tomar a melhor decisão na escolha do futuro ocupante do cargo” (Bulgacov, 2006, p. 338)

No recrutamento interno o gestor avalia todo o histórico do colaborador dentro da empresa realiza acompanhamento dos resultados obtidos em suas avaliações de desempenho, eficácia dos treinamentos realizados, analisa a descrição do cargo atual do colaborador e do cargo proposto para a partir daí inseri-lo no processo de recrutamento. O recrutamento interno envolve alguns pontos negativos e positivos para a empresa, os pontos positivos são:

- Mais econômico;
- Apresenta maior índice de validade e de segurança;
- Poderosa fonte de motivação;

Já como pontos negativos pode-se considerar os seguintes:

- Exige que os novos funcionários tenham habilidades para ocupar o cargo;
- Poderá gerar conflitos internos;
- Conserva a cultura já existente;

As empresas que realizam processos de recrutamento interno aumentam o interesse por parte dos empregados em manterem-se em constantes qualificações, pois eles veem que a empresa a qual trabalha está preocupada com sua ascensão profissional e evolução de cargo. Proporcionando assim que cada membro da empresa possa zelar para o seu desenvolvimento pessoal como também contribuir para o crescimento da empresa.

O recrutamento externo é feito com a busca de candidatos de fora da empresa. O setor de RH utiliza dos canais de comunicação para a divulgação da vaga em aberto os canais disponíveis em diversas empresas são (cartazes ou anúncios na portaria da empresa, contatos com empresas que atuam no mesmo segmento, anúncios em jornais e revistas, agências de recrutamento, internet entre outros).

De acordo com Knapik (2008, p. 142) “o recrutamento externo é realizado por meio de fontes que visam atrair pessoas qualificadas e aptas no mercado”. Um dos primeiros passos para se fazer, um recrutamento eficiente é atrair talentos com potenciais e habilidades necessárias para o crescimento da organização. Neste caso



a empresa irá buscar talentos fora com intuito de adequar aquele novo colaborador às normas e rotinas da empresa.

O recrutamento externo dispõe de algumas vantagens:

- Traz experiências novas para empresa oferecendo a empresa, novas ideias e conhecimentos;
- Enriquece e renova os recursos humanos da empresa;
- Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações.

No entanto, o recrutamento externo pode apresentar algumas desvantagens:

- Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização.
- Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos.
- Requer aplicação de técnicas seletiva para escolha dos candidatos externos. Isto significa custos operacionais.

Existe mais uma ferramenta de recrutamento que é o recrutamento misto, onde neste caso empresas utilizam as duas técnicas de recrutar a interna e externa, pois caso seja feito um recrutamento interno a vaga a ser substituída na maioria das vezes será preenchida por um candidato de fora.

## **2.2 SELEÇÃO DE PESSOAL**

O processo de seleção de pessoal é realizado logo após o recrutamento de pessoal, são processos distintos, porém o recrutamento realiza a procura dos candidatos através da atração dos perfis adequados, já o processo de seleção de pessoal está relacionado a filtragem e classificação dos candidatos.

Para Chiavenato (2009) os objetivos de cada processo são distintos onde o recrutamento abastece o processo seletivo de sua matéria-prima básica: candidatos. E o objetivo básico da seleção é escolher e classificar os candidatos aptos que atendam às necessidades da empresa.

O processo de seleção de pessoal assume o papel fundamental na escolha do candidato que apresente ser ideal para a empresa, ou seja, após passar pelo recrutamento de pessoal o candidato aprovado é encaminhado para continuar no

processo seletivo onde é realizado uma avaliação mais criteriosa do seu perfil, suas habilidades e experiências anteriores para que possa garantir que o candidato está preparado para o desempenho do cargo.

Neste processo de seleção de candidato, o órgão de RH precisa antes de qualquer coisa conhecer a vaga a qual está em aberto e buscar informações necessárias para se avaliar no momento da seleção se as necessidades básicas estão sendo atendidas. Através da descrição de cargo e perfil profissiográfico é possível o RH conhecer todas as habilidades necessárias para o cargo, tais como: grau de escolaridade, conhecimentos técnicos dentre outros. É necessário também que o RH tenha acesso a informações repassadas pelo gestor solicitante quanto a assuntos relacionados a ex funcionários que por algum motivo trouxe pontos positivos ou negativos para que esses fatores sejam buscados ou cancelados assim que detectados pelo selecionador.

Na seleção de pessoal ocorre um processo de comparação concentram-se os principais requisitos para cada cargo dentro da organização, a descrição de cargos que são as habilidades impostas pela empresa para o cargo e perfil profissiográfico são as especificações necessárias para o bom desempenho da atividade. O nível de requisitos imposto pela empresa deve ser igual ou inferior ao que o perfil do candidato oferece pois caso esteja superior ao perfil do candidato o mesmo estará inapto para ocupar o cargo.

Tratando sobre seleção de pessoal, Carvalho (2000, p.6) afirmar que “a seleção constitui a escolha dos candidatos mais aptos para a execução de determinado trabalho, classificando-os conforme o grau de aptidão”. Para Carvalho (2000, p.6) a seleção de pessoal pode ser apresentada como sendo a escolha do candidato certo para o cargo certo, ou seja, o que mais identifica o perfil daquele colaborador. No momento da seleção o candidato avalia cada item apontado pelo candidato e verifica se estão de acordo com o que a empresa espera.

Para Martins (2007):

A seleção consiste em primeiro lugar, na comparação entre perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função, o ideal é que o perfil e a função se ajustem. Assim, é necessário uma escolha das pessoas certa para o cargo certo, ou seja, entre candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal.

O processo de seleção de pessoal requer um planejamento estratégico da empresa com os requisitos básicos para que o selecionador possa atrair pessoas com habilidades, criatividade e diferenciais que tenham uma visão de crescimento e auto realização pessoal e profissional. As empresas não estão contratando pessoas, elas estão contratando talentos para com o auxílio de todos possam alcançar seus objetivos.

Existe algumas técnicas que auxilia no melhor resultado deste processo conforme aborda Knapik:

Ferramentas de seleção são técnicas utilizadas para observar e analisar os candidatos que participam do processo de seleção e comparar com os requisitos exigidos pelo cargo. Devem ter um caráter prognóstico, identificando traços pessoais que podem prever o comportamento futuro do candidato como funcionário da empresa.

**a) Entrevista de seleção:** a entrevista está presente na maioria dos processos que envolve pessoas em uma organização que vai desde a entrevista de seleção para contratação, entrevista de desempenho até entrevista de desligamento, para Chiavenato (2009) “é a técnica mais amplamente utilizada nas grandes, médias e pequenas empresas. Embora careça de base científica e situe-se como a técnica mais subjetiva e imprecisa de seleção, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito do candidato”. A entrevista de seleção é um meio de comunicação entre duas ou mais pessoas que estão dispostas a colher o máximo de informações possíveis do candidato, o método a ser utilizado varia de empresas para empresas, algumas padronizadas outras aleatórias, porém, todos meios com o objetivo de capturar as informações necessárias do candidato.

As entrevistas de seleção são divididas em alguns tipos de entrevistas distintas que se diferem pelo tipo de perguntas feitas pelo entrevistador, são elas:

**b) Entrevista Padronizada:** as entrevistas são realizadas com questões padronizadas, sem que haja sugestões de respostas dadas pelo entrevistador. São perguntas fechadas, mas apesar de ser uma ferramenta limitada o entrevistador consegue retirar do candidato algumas informações pertinentes para o processo.

**c) Entrevista padronizada apenas quanto às perguntas e questões:** essas entrevistas estão direcionadas para perguntas previamente elaboradas, que permita que os entrevistados tenham respostas livres e o entrevistador consiga capturar as informações necessárias baseando-se em um check list de perguntas elaboradas.

**d) Entrevista diretiva:** é a entrevista utilizada no processo seletivo com a finalidade do entrevistador captar as informações mais claras do candidato, as perguntas são elaboradas no momento pelo entrevistador onde as respostas são desejadas e neste caso o entrevistador consegue ter informações pessoais do entrevistado.

**e) Entrevista não diretiva:** neste tipo de entrevista o avaliador tem livre comando da entrevista sem perguntas e respostas pré elaboradas, o entrevistador conduzirá as perguntas da forma que achar conveniente com a finalidade de coletar o máximo de informações necessárias, muita das vezes este tipo de entrevista é descartado nas empresas por não ter um parâmetro de questões elaboradas o que faz com que o entrevistador deixe de fazer alguns questionamentos importantes para o processo.

**f) Entrevista Comportamental:** as entrevistas comportamentais são realizadas através de uma comparação entre o perfil do candidato e o seu desempenho ao atuar em determinada área e identificar as situações vividas no decorrer do histórico profissional do candidato e avaliar os conhecimentos do candidato quanto a desenvoltura para a resolução de diversos problemas ocorridos no dia-a-dia.

Provas ou testes de conhecimentos ou de habilidades

As provas de conhecimentos ou de habilidades são utilizadas através de testes de conhecimentos que buscam identificar se o candidato possui conhecimentos específicos na área de atuação e se suas habilidades condizem com os objetivos que a empresa almeja.

As provas de conhecimentos ou de habilidades consistem em avaliar se o candidato possui requisitos pré estabelecidos na descrição de cargos, caso a empresa não tenha uma descrição de cargos o entrevistador juntamente com a coordenação responsável deverá elaborar um check list com todas as atribuições que o gestor espera e os requisitos técnicos necessários para a vaga disponível.

## 2.3 TREINAMENTO

O avanço tecnológico e o aumento da competitividade, vem fazendo com que as empresas estejam cada vez mais preocupadas com a preparação e aprimoramento das habilidades humanas e técnicas dos colaboradores. Uma das técnicas mais importantes para que os profissionais estejam cada vez mais preparados para assumir riscos e adequar-se a mudanças nos processos são os treinamentos.

As empresas precisam de pessoas talentosas, empreendedoras e dispostas a assumir riscos, são as pessoas que estão diariamente frente aos processos pois, mesmo que a empresa invista em tecnologia avançada, máquinas e equipamentos de grande porte não se haverá o sucesso esperado se não tiver pessoas preparadas e treinadas, desempenhando suas atividades de maneira eficiente.

O treinamento tem a finalidade de auxiliar as pessoas a se tornarem competentes na função que exerce e preparar-se para novas funções. Com o treinamento obtém-se resultados significativos para a empresa, aprimoram seus conhecimentos, habilidades e as desenvolve dentro da organização.

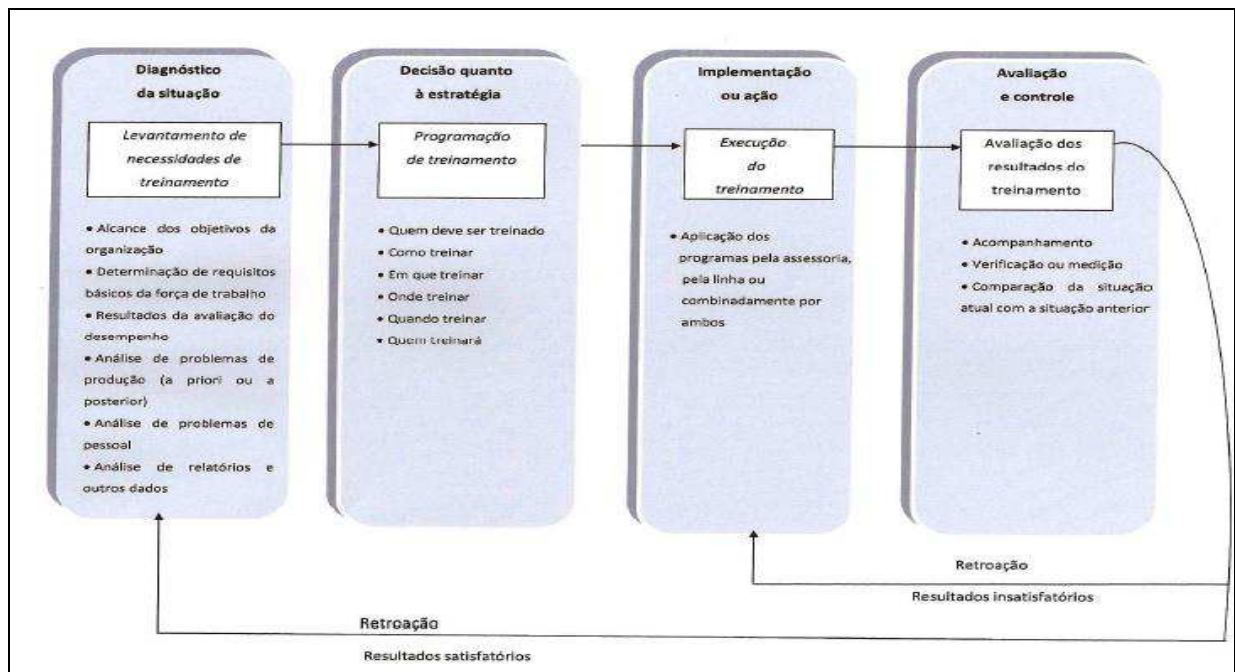
Chiavenato (1999, p. 295) Treinamento é um processo educacional aplicado nas organizações a fim de aperfeiçoar profissionalmente as habilidades dos seus colaboradores e assim torná-los mais produtivos, criativos e inovadores, esse é um conceito moderno de treinamento. O treinamento funciona como uma ferramenta de incentivo utilizadas pelas empresas com o intuito de despertar as habilidades às vezes expostas ou muitas das vezes discretas o que facilita tanto o melhor desempenho dos colaboradores no que diz respeito a aumento da produtividade, quanto no que diz respeito a sua autoestima do mesmo.

Ao perceber que a empresa está preocupada com o seu desempenho dentro da organização e busca aprimorar suas habilidades o colaborador se sente mais disposto e motivado a fazer parte desta organização, mesmo que muitas das vezes nestes casos as empresas assumem um risco destes colaboradores mudarem de empresa e implantar seus conhecimentos e técnicas absorvidas em outra organização.

Para que as empresas tenham um bom resultado no investimento de treinamentos para sua equipe de colaboradores devem-se seguir as etapas do treinamento, que são elas: Diagnóstico, programação de treinamentos, implementação e avaliação. No diagnóstico é feito um levantamento de todas as necessidades de treinamentos que os colaboradores precisam realizar esse diagnóstico pode ser feito através da análise de swott da equipe onde o gestor avalia suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Identificando fraquezas ou oportunidades ele aponta a área de recursos humanos os treinamentos que devem ser feitos com a sua equipe.

A programação de treinamento conhecido com PAT Plano Anual de Treinamento onde é realizada a elaboração de um calendário para a realização dos treinamentos anual apontados pelos gestores. A implementação é a aplicação e execução dos treinamentos com os colaboradores. Como mostra a figura 1 Chiavenato (2009) esclarece que as quatro ferramentas de treinamento nada mais e do que um processo de melhoria contínua dos processos de desenvolvimento de pessoas:

**Figura1: Processo de Treinamento**



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009, p.51)

Como a primeira etapa do processo de treinamento são os diagnósticos de necessidades de treinamento, esta etapa envolve um estudo detalhado por parte do

gestor responsável pelo colaborador para se avaliar quais as atribuições precisam ser aprimoradas ou aprendidas. Nesta etapa a empresa verifica em cada área quais são os treinamentos necessários para que os colaboradores desempenhem melhor suas atividades, aprenda algum procedimento novo da empresa ou até mesmo recicle alguma rotina de trabalho.

## **2.4 LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTOS**

AS LNT (Levantamento das necessidades de treinamentos) é um processo de controle dos treinamentos necessários para o bom desempenho dos colaboradores, muitas vezes as empresas percebem que diversos motivos estão ocasionando perdas, desperdícios, custos elevados, rejeição de produtos e pontos fracos por parte das pessoas e após estudo realizado pelo gestor ele é capaz de identificar quais os pontos precisam ser focados para o alcance do melhor desempenho das competências de seus colaboradores.

Outra maneira de também realizar o levantamento das necessidades de treinamentos é através de feedback dos próprios setores onde eles citam os processos que contém falhas e os próprios colaboradores interagem entre si e percebem a necessidade de realizar um determinado treinamento na área citada.

O LNT é o primeiro passo para o processo do sistema de T&D (Treinamento e Desenvolvimento) a partir daí as demais ações de como e quando se fazer o treinamento e por intermédio deste processo de levantamento se conhecem e ajustam as necessidades existentes entre o que a empresa precisa e o que os colaboradores têm a oferecer. (Marras 2011).

O LNT serve como parâmetro para o gestor avaliar quais são os pontos fracos de seus colaboradores, sendo assim o gestor passa a dar prioridade aos processos mais fragilizados e que requer atenção especial.

O levantamento das necessidades de treinamentos pode ser aplicado em cinco níveis, segundo (Chiavenato 2014):

Análise organizacional: é realizada a partir do estudo de toda a organização, através da missão, visão, valores e objetivos da organização.

Análise das competências organizacionais requeridas: uma avaliação das necessidades propostas pela empresa e diagnóstico das competências e

habilidades existentes, por que através desta análise é possível identificar as falhas e construir ou adquirir meios para a resolução dos pontos fracos.

Análise de recursos humanos: a partir da coleta de dados dos currículos é possível capturar as informações para saber se os mesmos têm condições de contribuir com o crescimento da empresa e os objetivos estratégicos.

Análise da estrutura de cargos: a partir do exame dos requisitos e especificações dos cargos.

Análise do treinamento: a partir dos objetivos mapeados que devem ser utilizados como critérios para a avaliação da eficiência e da eficácia do programa de treinamento.

O processo de treinamento é um processo complexo e as empresas precisam planejar e acompanhar cada passo do programa de treinamento que vai desde o levantamento das necessidades de treinamento até avaliação de eficácia. A empresa que possui um bom acompanhamento por parte dos gestores e planeja seus treinamentos de forma correta tem mais facilidade de que se tenha um bom resultado do aprendizado absorvido por parte dos colaboradores.

Após o levantamento das necessidades de treinamentos e que os estes são autorizados pela alta direção os mesmos podem ser programados pelas áreas responsáveis e durante a execução do treinamento os colaboradores são avaliados para identificar se o conhecimento está sendo absorvido da melhor maneira possível. Em diversas empresas os treinamentos realizados acima de quatro horas são realizados uma avaliação de eficácia, nesta avaliação os participantes terão a chance de esclarecer se durante o treinamento eles tiveram espaço para tirar suas dúvidas, se foi utilizado a metodologia adequada para o nível de conhecimento dos colaboradores.

Com a avaliação da eficácia os gestores terão acesso às informações e terão como avaliar tanto pelo instrutor quanto pelos colaboradores se a empresa terá retorno positivo destes treinamentos ou terão a visão da necessidade da realização destes treinamentos em um curto período de tempo.

O treinamento de pessoal proporciona a seus colaboradores: melhor desempenho de suas atividades, aumento na produtividade, segurança, maior assertividade em fiscalizações, motivação, mudança de comportamentos, eficiência e eficácia nos processos. Estes benefícios auxiliam no crescimento da empresa gerando um menor desperdício, queda nos gastos desnecessários, redução nas



taxas de acidentes de trabalho e etc. Estes custos que as empresas deixam de acabar facilitando que seja feito investimento em outras áreas para a mel satisfação do colaborador.

### **3 DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS**

#### **3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Cada sociedade possui uma cultura própria e essa cultura afeta positiva ou negativamente o comportamento das pessoas e das organizações. Em uma sociedade como o todo o termo cultura está relacionado aos valores, crenças e costumes que a sociedade mais antiga tenta repassar para a sociedade atual quando isso acontece a sociedade atual rejeita alguns costumes dos antepassados e gera mudanças e rejeições em alguns casos. A cultura está condicionada a influencias como: fatores econômicos, políticos e legais, dependendo de como a cultura é administrada a cultura da sociedade afeta no desenvolvimento e nas atitudes destas pessoas no seu ambiente de trabalho. As atitudes culturais afetam o desempenho destes colaboradores e seu estado de motivação.

Para Chiavenato (2004, pag. 121) conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer sua cultura. Fazer parte de uma organização é assimilar a sua cultura. Viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em atividades, desenvolver carreira nela é participar intimamente de sua cultura organizacional. A cultura organizacional é a maneira em que os colaboradores atuam, a forma em que interagem entre si, suas rotinas e costumes presentes no dia a dia.

A cultura organizacional não é algo tangível que se possa tocar, mas pode ser vista por simples efeitos e conseqüências. Em uma organização a cultura está presente em duas formas diferentes o que pode se entender como cultura visível e cultura invisível. Na cultura visível está presente a estrutura física, maquinas, ferramentas, layout e etc. neste tipo de cultura a organização têm facilidade de alteração da sua cultura é mais flexível a mudanças e adaptações. Já no caso da cultura invisível estão presentes a percepção psicológica, os costumes internos e desta forma se torna mais difícil a alteração nestes comportamentos o que pode acabar causando grandes problemas para a empresa no caso de resistências.

Segundo Chiavenato (2004), a cultura organizacional possui 06 características que serão apresentadas a seguir:

Regularidades nos comportamentos observados: está relacionado a linguagem comum entre os colaboradores de uma organização.

Normas: são os procedimentos que os colaboradores precisam seguir tanto técnicos como padrões de comportamentos.

Valores dominantes: são os principais valores que a empresa repassa a seus colaboradores e espera que eles reconheçam e compartilhem.

Filosofia: são as políticas que descrevem como os empregados e clientes devem ser tratados.

Regras: são os procedimentos e regras que os colaboradores praticam e devem ser repassados aos colaboradores novos para que possam se adaptar.

Clima Organizacional: é a maneira em que os colaboradores interagem no seu ambiente de trabalho.

### **3.2 VALORES**

Os valores estão diretamente ligados á alta administração da empresa, são as questões primordiais para o alcance do objetivo esperado pela empresa. Nos valores estão as características da empresa e é o canal de comunicação da empresa com o mundo exterior.

Ao definir os valores da empresa deve-se analisar quais os seus objetivos organizacionais, afim de relacioná-los com o comportamento ético, a autoconfiança, dentre outros pilares da empresa.

Tamayo e Gondim (1996,p 63) conceituam Valores como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a comportamentos desejáveis para orientar a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”. De acordo com o entendimento dos autores os valores exercem um papel de orientador de comportamentos e atitudes da empresa e de seus colaboradores.

#### **4. CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL**

Atualmente o aumento da competitividade entre as empresas tem sido um grande fator para que estas empresas estejam cada vez mais preocupadas em ter um diferencial competitivo uma das outras para que isso aconteça foi se verificado a necessidade de a empresa investir constantemente em incentivos à capacitação e qualificação de seus profissionais.

A capacitação profissional significa a preparação da pessoa para enfrentar as situações recorrente a sua atividade através de aplicação de conhecimentos, dando oportunidades do colaborador de solucionar problemas, oferecer alternativas de melhorias e manter-se um ambiente de trabalho adequado e propício. Para se capacitar é necessário oferecer autonomia, criar autoconfiança e proporcionar o desenvolvimento.

Para Gil (1994), o processo de capacitação tem como objetivo: as empresas abrangem aspectos psicossociais do indivíduo para capacitá-los ao desempenho de suas tarefas a fim de incluir os objetivos voltados ao relacionamento interpessoal.

Quando se fala em capacitação profissional logo vem na mente que seria a mesma concepção que estaria relacionado a treinamento profissional, portanto são dois processos distintos voltado para a área de preparação e aprendizado do indivíduo. Treinamento está diretamente ligado a repetições mecânicas onde desenvolve uma habilidade específica com pouca liberdade para questionamentos e opiniões dos indivíduos de como fazer, já a capacitação desenvolve as competências e habilidades dos indivíduos sem que essa competência seja transferível de pessoa pra pessoa.

O processo de capacitação profissional só terá fundamento se a medida que a empresa investir na preparação deste colaborador ele saiba aproveitar e mostrar interesse em se aperfeiçoar cada vez mais em sua área. Quando a empresa investe no colaborador e ele passa a perceber a importância desse investimento o colaborador passa a ter um destaque entre os demais que não procuram esse aprendizado e permanecem estagnados sem ter visão de crescimento futuro.

Diante disso o colaborador que demonstrar que estar antenado e disposto a encarar desafios e mudanças na organização tem grande chance de crescimento profissional e empregabilidade, pois as empresas precisam de pessoas que além de ter conhecimentos precisam ter visão de futuro, curiosidade de aprendizados e

conhecimentos e buscar sempre querer saber e aprender mais. Colaboradores que não desenvolvem estas características não permanecem atuando nos mercados atuais, pois afeta negativamente o crescimento da empresa e impossibilita a empresa de atingir suas metas e resultados.

A capacitação profissional é um dos requisitos fundamentais para manter a qualidade da equipe, proporcionando uma melhoria no processo produtivo da empresa.

Para as empresas a qualificação de seus profissionais pode ser vista como um investimento no capital humano, mas pode ser encarado como um custo para o empregador, uma vez, que a nova geração de funcionários permanece na empresa menos de 3 anos e esse investimento com treinamento e desenvolvimento muitas das vezes acaba beneficiando uma outra empresa.

#### **4.1 CARREIRA PROFISSIONAL**

Uma forma de entender o conceito de carreira é acompanhar um pouco a sua trajetória seguindo alguns conceitos de Dutra (1996) que diz que atualmente carreira passa a ocupar uma idéia de caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por uma pessoa em qualquer que seja sua área de atuação.

Com a evolução histórica a partir dos anos 90 com a chegada da era da informação os colaboradores passaram a ter a informação em suas mãos de forma mais rápida e precisa. Com isso, o profissional passa a se preparar tanto no seu ambiente de trabalho atual como no mercado de trabalho como um todo.

Segundo Chiavenato (2004, p.374) “carreira é uma sucessão ou sequência de cargos ocupados por uma pessoa ao longo de sua vida profissional”. Desta forma, define-se carreira como uma forma de crescimento profissional gradativo onde o colaborador assume cargos e funções mais elevadas que requer maiores habilidades e competências.

Desenvolvimento de carreiras é um processo de crescimento e valorização do colaborador, os colaboradores que trabalham há um determinado tempo na organização sentem-se na necessidade de se aperfeiçoar profissionalmente para

que possa estar à frente durante os processos e oportunidades de crescimento oferecido pela organização. Bohlander, Snell e Sherman destacam que:

Nas empresas de hoje, os indivíduos são responsáveis por iniciar e gerenciar o próprio planejamento de carreira. A empresa é responsável pelo fornecimento de informações sobre sua missão, políticas e planos e deve fornecer suporte para auto avaliação, o treinamento e desenvolvimento do funcionário. (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003, p.179)

O profissional dos dias atuais deve procurar meios de traçar a sua vida profissional, estabelecendo critérios para alcance de cada objetivo. As empresas investem continuamente em treinamentos, cursos, palestras voltadas para determinadas áreas, mais é o colaborador que vai aproveitar cada uma delas e torná-las favoráveis para o seu desempenho. Diante disso, o acompanhamento do gestor é uma ferramenta primordial para esse desenvolvimento profissional que o colaborador e a empresa almejam.

Schein (1993) relata que a palavra carreira possui dois significados distintos: Carreira interna e carreira externa. Carreira interna é a forma em que o profissional se enxerga na empresa, qual a imagem que ele obtém do seu próprio trabalho, qual o nível de desempenho ele acredita que está tendo em relação a sua atividade desempenhada. A carreira externa é refere-se às etapas e processos exigidos por uma determinada função e quais os requisitos exigidos para se obter sucesso.

A carreira profissional que antigamente era acompanhada e gerenciada pelas empresas, atualmente é conduzida pelo próprio colaborador que identifica suas habilidades e buscam desenvolvê-las de uma forma que passa a ser bem visto pela empresa. O desenvolvimento de carreira do colaborador deve ser uma tarefa em constante mudanças no qual o processo é contínuo a cada momento em que se alcança um determinado objetivo o profissional deve ter sempre visão de futuro buscando cada vez o melhor.

O processo de desenvolvimento de carreira requer uma estrutura de posições bem definidas pela empresa e deixar claro para os colaboradores os requisitos necessários para que os mesmos alcancem determinados cargos dentro da organização. Segundo Dutra (2001) existem algumas características diferentes de gestão de carreiras: Pode ser em linha, no qual a sequência dos cargos possui a mesma direção os critérios são definidos e cabe ao colaborador identificar qual a trajetória será seguida para alcançar o seu objetivo; paralelas neste caso o

colaborador terá acesso a níveis de cargos de mais elevados níveis de reconhecimento oferecidos pela organização.

As empresas devem divulgar aos colaboradores quais suas metas, seus objetivos que buscam alcançar, o planejamento estratégico deve ser algo que os colaboradores precisam conhecer, desta forma, os colaboradores devem conhecer quais os passos a ser seguido para que possa alcançar um desenvolvimento de sua carreira, quais os requisitos para o alcance de cada cargo, assim os colaboradores estarão aprimorando suas competências e habilidades. Entretanto, a empresa deve buscar uma forma de analisar se estas habilidades estão de acordo com o que a empresa espera, esta análise é feita através da avaliação de desempenho.

## **4.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A avaliação de desempenho corresponde ferramenta responsável em conhecer a dinâmica comportamental própria de cada colaborador, o trabalho realizado pelos mesmos e o ambiente organizacional que estes se encontram.

Para Chiavenato (2004), as pessoas precisam receber um feedback de como está sendo desempenhado seu trabalho, sem esse retorno as pessoas não enxergam o que precisa ser melhorado para se alcançar o objetivo da organização, com esse retorno fica mais fácil as pessoas investir em suas potencialidades e melhorar o que está trazendo resultados negativos.

A avaliação de desempenho é realizada por todas as pessoas que, direta ou indiretamente, possa vir a estar envolvidas na atividade e perceber diferenças individuais de comportamentos dos colaboradores em relação ao trabalho, ou seja, não necessariamente deve ser o supervisor ou gestor do colaborador que opte ou der sugestões de melhoria no processo de trabalho.

Como na maioria das empresas é comum que o gestor realize a avaliação de desempenho com sua equipe, estes gestores são pessoas preparadas para avaliar o pessoal, porém é necessário que estejam treinados e orientados a retirar o máximo de proveito destas avaliações, os gestores precisam estar focados não só em avaliar o desempenho na realização das atividades como também trabalhar o lado comportamental, atitudes e emoções dos avaliados.

Cecilia (2010) afirma que o objetivo é desenvolver nos gestores atitudes de bom avaliador, orientador competente dos avaliados, onde a preparação destes gestores trará o desenvolvimento de suas características de personalidades que favorece para um bom resultado da avaliação.

A avaliação de desempenho não é uma técnica para a mudança do comportamento dos colaboradores e sim uma forma da empresa avaliar as condições em que se encontram seus colaboradores relacionados aos seus desempenhos dentro da organização que no momento estejam ocasionando pontos positivos ou negativos a empresa.

Os colaboradores que passam por uma avaliação de desempenho têm curiosidade em receber este feedback do gestor mesmo que este venha a ser os informando de falhas, mas os gestores devem está preparados para que os colaboradores percebam que cada ponto explanado seja entendido como ponto de melhoria para o processo. Os gestores devem deixar claro aos colaboradores e interagir com eles fazendo com que fique bem especificados os objetivos da empresa para com o colaborador, ou seja que eles entendam que avaliação de desempenho não é uma forma da empresa conhecer os colaboradores que estão lhe trazendo resultados negativos e sim apresentar a eles o que está bom e o que precisa ser melhorado.

### **4.3 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

Atualmente o aumento da competitividade entre as empresas tem sido um grande fator para que estas empresas estejam cada vez mais preocupadas em ter um diferencial competitivo uma das outras, um fator primordial e indispensável que as empresas têm utilizado e as que não utilizam devem incluir nos seus processos é o desenvolvimento de pessoas. Os treinamentos é o primeiro passo para preparar seus colaboradores para o mundo atual, as pessoas precisam ser inovadoras, empreendedoras e ter capacidade de assumir riscos.

Luiz Carvalho (1999, p.129) afirma que “desenvolvimento é a preparação das pessoas para posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreiras diversas da que ela está engajada ou desempenhando”. Enquanto Marras (2009, p.

169) conceitua o mesmo processo como “o responsável por despertar as potencialidades de um colaborador com talento, permitindo que essas aflorem e cresçam até o nível desejado de resultados”. De acordo com o exposto por parte dos autores o desenvolvimento de pessoas é a evolução do colaborador de um cargo para outro que requer do colaborador um conhecimento mais amplo de complexo, como também é um processo que serve para despertar as habilidades e talentos do colaborador oferecendo oportunidade de crescimento profissional.

Embora o treinamento e o desenvolvimento de pessoal tenham ações em comuns, o treinamento o mesmo está mais focado em aprimorar os conhecimentos que o colaborador já possui e preparar o colaborador para diversas situações dentro da área que já atua. Já o desenvolvimento possui um conceito mais complexo é uma ferramenta de preparação do colaborador para o seu crescimento dentro da organização para novas oportunidades que venham a surgir.

Investir em ascensão de pessoal não é uma tarefa simples a empresa deve ter uma cultura organizacional bem definida no qual os seus colaboradores precisam ter em mente a importância do seu aperfeiçoamento profissional para almejar um cargo melhor do que o atual, para Boog (2006, p. 283) o desenvolvimento é o processo de crescimento integral da pessoa, a expansão de sua habilidade de utilizar totalmente as suas experiências para a solução ou resolução de novas e diferentes situações. As empresas hoje em dia estão realmente preocupadas no desenvolvimento de seus colaboradores, pois conseqüentemente irá resultar em no alcance dos objetivos e metas da empresa.

Em um mundo de mudanças constantes em que a tecnologia e a globalização estão completamente aliadas, as empresas percebem que a única maneira de conseguir sobrevivência em meio a tantas mudanças são os processos e ampliação de suas ferramentas de desenvolvimento de pessoas. Os colaboradores precisam estar preparados para saber lidar com os processos que estão sendo modificado constantemente, outro fator importante ao desenvolvimento de pessoas é que a empresa busca reter seus colaboradores dando oportunidades de crescimento dentro da própria organização.

O desenvolvimento de pessoas resulta em mudanças radicais no comportamento dos colaboradores as pessoas passam a se preocupar na maneira que ela está sendo vista pelos seus gestores, após a realização de treinamentos, acompanhamentos à empresa procura identificar se o desempenho e atitudes



anteriores foram modificados se as pessoas estão entendendo qual a sua real importância para o sucesso organizacional.

#### **4.4 PLANOS DE CARREIRAS**

O plano de carreiras é a ferramenta que oferece a direção de crescimento existente na empresa. Pontes (2002, p.323) afirma que no plano de carreiras estão definidas as exigências para que os colaboradores busquem a ascensão de cargos na organização.

Através da estrutura de carreira, é possível definir qual a sucessão de cargos da empresa e mais os requisitos necessários para se chegar na posição do cargo desejado. Para Pontes (2002) os planos de carreiras são construídos a partir da trajetória de carreira e através dos segmentos de carreira, onde o foco principal das duas é o indivíduo.

De acordo com a estrutura em segmentos de carreiras, o que é relevante não é o cargo ocupado e sim a capacitação do mesmo. A medida que o colaborador se qualifica ele tem a possibilidade de se desenvolver profissionalmente Ex. Eletricista – níveis I, II, III, IV, V. Os segmentos de carreiras estão relacionados aos níveis de competências e habilidades dos colaboradores, tais como: escolaridade, experiência, conhecimentos específicos e demais habilidade.

Para que a empresa tenha um plano de carreira eficaz e eficiente, o mesmo deverá está adequado de acordo com a realidade da empresa, da sua filosofia, missão, visão, pilares e a sua rotina diária, a empresa precisa possuir critérios para o plano de carreira, possuir formas de gestão voltada para o crescimento de todos, através de técnicas de avaliação de desempenho para que dessa forma, os colaboradores tenham como apontar suas dificuldades e oportunidades de melhorias.

O desenvolvimento de carreiras possibilita que as empresas tenham a retenção dos talentos, ou seja, aumenta o interesse das pessoas em permanecer na organização a partir do momento em que os colaboradores são tratados não mais como mão-de-obra e sim como pessoas dotadas de personalidade, habilidades e competências.

O plano de carreiras oferece algumas vantagens para a empresa e para as pessoas nela inseridas.

- Motiva os colaboradores a busca de maiores conhecimentos técnicos;
- Explora a capacidade das pessoas;
- Maior interesse da empresa pelo recrutamento interno;
- Gera expectativas de crescimento;
- Estabelece trajetórias de carreiras;

O fator importante para se obter êxito na carreira profissional é estabelecendo um destino de onde se quer chegar e aproveitando cada oportunidade a favor da ascensão de cargo do indivíduo.

## 5 ESTUDO DE CASO: Resultados e análise

A DPL Construções LTDA, foi fundada em 2007, quando houve uma reestruturação societária da empresa Conesul, por meio da qual o sócio e gerente da então operação daquela empresa, decide retirar-se da sociedade e fundar uma empresa que na época herdou, de toda estrutura operacional e direito de permanecer com todos os contratos em vigor no Maranhão.

O constante crescimento da empresa deu-se pelo fato de a mesma haver nascido com um satisfatório Know-how por possuir estrutura operacional satisfatória e quadro técnico formado por profissionais experientes.

Em 2009, a empresa reestruturou uma parte da sua frota de veículos operacionais, para garantir a segurança e melhor atendimento aos seus clientes, o investimento contemplou na aquisição de 66 veículos leves, 19 caminhões guindauto, 2 carretas e 16 pickups.

No segundo semestre de 2013, a filial da empresa localizada em São Luís decide iniciar um projeto em parceria com a empresa Dínamo Engenharia LTDA, ambas empresas firmam a parceria originando o Consórcio Norte Engenharia LTDA, criado a partir da união das empresas destaque na região norte do estado. No início atuando em toda região norte do Maranhão e mais recentemente no Leste do Maranhão.

A DPL Construções tem sua matriz situada em Imperatriz no Maranhão e suas principais filiais situadas em São Luís e Timon. O posicionamento geográfico das bases administrativos-operacionais levou em consideração a dispersão territorial do estado do Maranhão, sendo fundamental para os propósitos de crescimento da DPL. A empresa atua no seu escopo principal com a prestação de serviços de atendimento comercial, emergencial construção e manutenção de redes de transmissão e distribuição de energia elétrica. Como forma de garantir a prestação de seus serviços com qualidade, atendendo plenamente aos requisitos do cliente.

A DPL é uma empresa do ramo de engenharia elétrica e civil que oferece no seu portfólio os seguintes serviços:

- a) Linhas de Transmissão e subestação: Construção e manutenção de subestações e linhas de transmissão de até 230kv.

b) Projeto, construção e manutenção de redes elétricas: Redes aéreas, subterrânea até 34,5kv.

c) Serviços emergenciais: Suporte com equipes leves e pesadas para atendimento e restabelecimento emergencial do fornecimento de energia elétrica.

d) Serviços elétricos comerciais: Realização de atividades de ligação nova de consumidores, suspensão de fornecimento para clientes inadimplentes, religação e fiscalização de unidades consumidoras.

e) Serviço de Linha Viva: Intervenção em redes elétricas sem necessidade da interrupção do fornecimento de energia.

f) Lavagem de Redes: Serviço de lavagem de redes elétricas energizadas para evitar interrupção do fornecimento.

g) Construção e Manutenção de iluminação pública: Avenidas, praças, ruas e logradouros públicos.

h) Obras de construção civil: Construções de galpões, prédios e conjuntos de habitação popular.

i) Serviços de poda de árvores em redes aéreas de baixa e média tensão: Poda de árvore próximas à rede elétrica de baixa e média tensão energizada e recolhimento de galhos.

A DPL Construções LTDA, com atuação no segmento de engenharia elétrica e civil, busca garantir o resultado dos indicadores de desempenho dos serviços elétricos dentro do estabelecido pelo cliente, através da melhoria contínua, tendo como pontos norteadores:

Gente: Treinar adequadamente para garantir os padrões de trabalho e qualidade almejados.

Cliente: Total atendimento das expectativas do cliente fazendo com que cada serviço seja uma recomendação para os próximos

Saúde e segurança: antecipar, identificar, eliminar e controlar todo e qualquer risco potencial a integridade física e a saúde de nossos colaboradores, assim como qualquer outra pessoa que esteja exposta em nosso ambiente de trabalho.

Ambiental: Promover respeito e a valorização do meio ambiente constituem responsabilidade de todos os empregados e parceiros.

Responsabilidade Social: Manter o sistema de gestão de responsabilidade social, que assegure a observância e melhorias contínuas do desempenho da

empresa, respeitando e agindo em conformidade com a legislação vigente e agindo preventivamente junto às comunidades circunvizinhas.

Resultados Financeiros: Garantir o desenvolvimento financeiro da empresa.

Aspectos legais: Assegurar o atendimento a legislação inerente às nossas atividades realizadas.

Seguindo com a visão de crescimento que a empresa possui, tendo duas intenções estratégicas descritas abaixo:

### **Visão (2020)**

Estar entre as cinco melhores empresas prestadoras de serviço para concessionárias de energia elétrica do norte e nordeste até o ano de 2010.

### **Missão**

Realizar projetos e serviços no segmento de engenharia elétrica e civil, de forma ética, segura e rentável, visando o bem estar da sociedade, garantindo vantagens competitivas e a satisfação de nossos clientes, sempre respeitando nossos colaboradores, aliando o desenvolvimento ao crescimento sustentável do negócio.

### **Valores**

- ✓ A vida em primeiro lugar.
- ✓ Excelência na prestação de serviços.
- ✓ Ética, lealdade e confiabilidade.
- ✓ Paixão por alta performance.
- ✓ Responsabilidade social, ambiental e fiscal.
- ✓ Respeito às pessoas.

A caracterização do ambiente foi realizada a partir de uma verificação preliminar utilizando-se a ferramenta estratégica da matriz SWOT ou pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. O diagnóstico é composto pela análise do ambiente da organização, ou seja, do ambiente interno, identificando pontos fortes e pontos fracos e do ambiente externo, identificando ameaças e oportunidades, sendo que a análise crítica desse diagnóstico permitirá a direção da organização traçar objetivos, metas, planos e ações para alavancar o desempenho, pois servirá como subsídio para a formulação das estratégias organizacionais.

Após o levantamento das informações através da análise de SWOT a empresa teve o resultado abaixo o que gerou uma visão completa de como ela está situada no mercado e quais as suas principais oportunidades e melhorias.

Figura 2: Matriz Situacional

		MATRIZ SITUACIONAL	
		AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cenário Econômico</li> <li>- Instalação de Novas Empresas no Mercado</li> <li>- Restrições Contratuais com Clientes Atuais</li> <li>- Fuga de Mão de Obra Qualificada para Outras Empresas</li> <li>- Falta de Mão de Obra Qualificada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expansão de Atividades e Outros Estados</li> <li>- Parcerias com Instituições de Ensino e Profissionalizantes</li> <li>- Atuar no Mercado de Projeto e Construção de Rede e Subestações para Construtoras e Indústria</li> <li>- Conhecer Clientes Potenciais</li> <li>- Conhecer plenamente o Requisito dos Consumidores</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de Processo estruturado de seleção, recrutamento, plano de cargos e salários</li> <li>- Ausência de Políticas de Desenvolvimento do RH</li> <li>- Inexistência de Avaliação de Desempenho</li> <li>- Rotatividade Alta de Funcionários</li> <li>- Ausência de Tratamento aos Pontos Fracos do Clima Organizacional</li> <li>- Baixo Investimento em Qualificação e Treinamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Networking (ClientxFornecedores)</li> <li>- Estrutura Operacional</li> <li>- Experiência do Quadro Técnico</li> <li>- Bonificação por Produtividade</li> <li>- Foco na Segurança do Trabalho</li> <li>- Qualidade do Serviço Prestado</li> <li>- Estrutura Física</li> </ul>	
		<b>PONTOS FRACOS</b>	<b>PONTOS FORTES</b>

Fonte: Empresa DPL Construções, 2016

Mediante a análise do ambiente organizacional, a DPL adotou uma postura estratégica de crescimento pautada em grandes objetivos, que permitirão o cumprimento da sua missão e alcance da sua visão.

## 6 METODOLOGIA

Este capítulo pretende esclarecer os procedimentos metodológicos para que se alcance o objetivo da pesquisa, os dados foram obtidos a partir de uma entrevista com os colaboradores. Foi utilizada a pesquisa de natureza exploratória através de levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas quem convivem diretamente com o tema abordado. Para Gil (2006, p. 27):

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudo de caso.

Com base no levantamento das informações foram entrevistados uma amostra de 40 colaboradores onde os mesmos responderam questões referente a seus perfis profissionais, processos de seleção, integração, avaliações e acompanhamentos dos colaboradores.

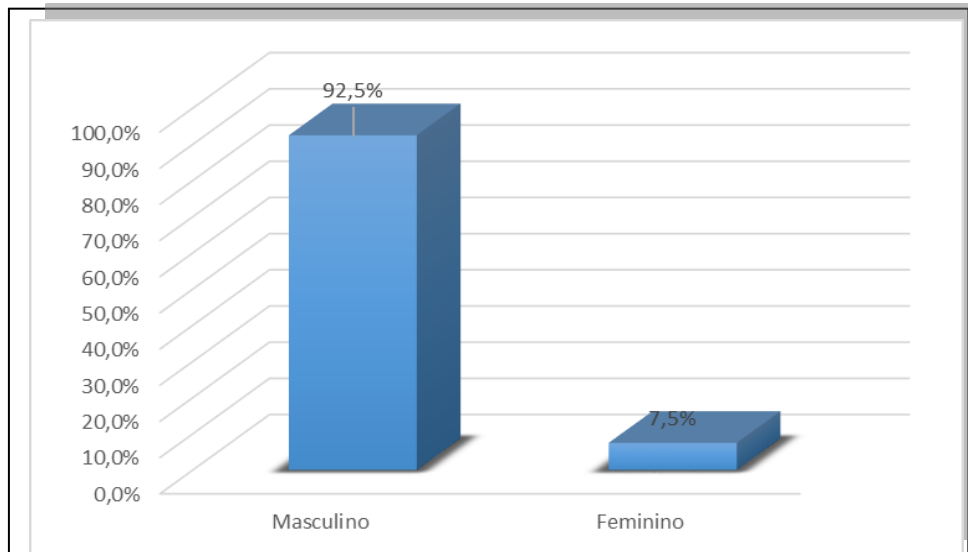
A pesquisa foi realizada na empresa DPL Construções onde foi avaliado um universo de 40 colaboradores entre administrativos e operacionais.

O Questionário composto por questões objetivas e subjetivas, durante a pesquisa investigou-se a existência de um processo de capacitação de seus colaboradores e um programa de desenvolvimento de carreiras e como ele ocorre na organização.

O conhecimento adquirido através da pesquisa sobre como se encontra o nível de capacitação e desenvolvimento de carreiras do quadro de pessoal da empresa DPL Construções, serviu como base para buscar a melhoria nos processos de capacitação já existente e a criação e padronização do programa de desenvolvimento de carreiras. Esse processo de mudança poderá proporcionar a empresa uma grande vantagem no que diz respeito ao conhecimento e aprendizado de seus colaboradores, maior interesse por fazer parte da empresa e motivação no trabalho ocasionando um constante crescimento da empresa, melhoria nos processos e aumento da produtividade

Em relação ao sexo, obteve-se que a maioria dos entrevistados é do sexo masculino, conforme apresentado no gráfico 1.

Gráfico 01: Gênero dos Entrevistados.

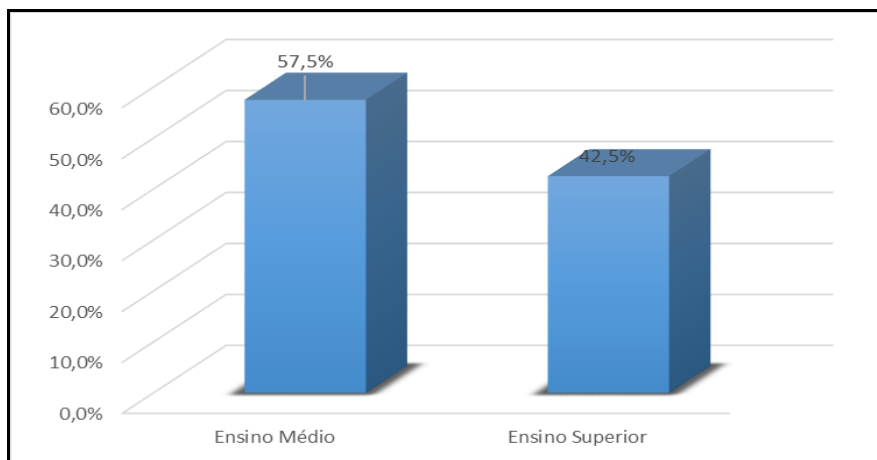


Fonte: Pesquisa de Campo, 2016

O gráfico mostra que 92,5% dos entrevistados são do sexo masculino e 7,5 do sexo feminino, essa diferença ocorre devido ao ramo de atividade em que a empresa atua no mercado, está diretamente relacionado com o público masculino.

Como a empresa trabalha com a prestação de serviços de manutenção e construção de redes elétricas uma área que oferece riscos e resistência física devido a isso o público que mais opta por essa área é o masculino.

Gráfico 02: Grau de Instrução.



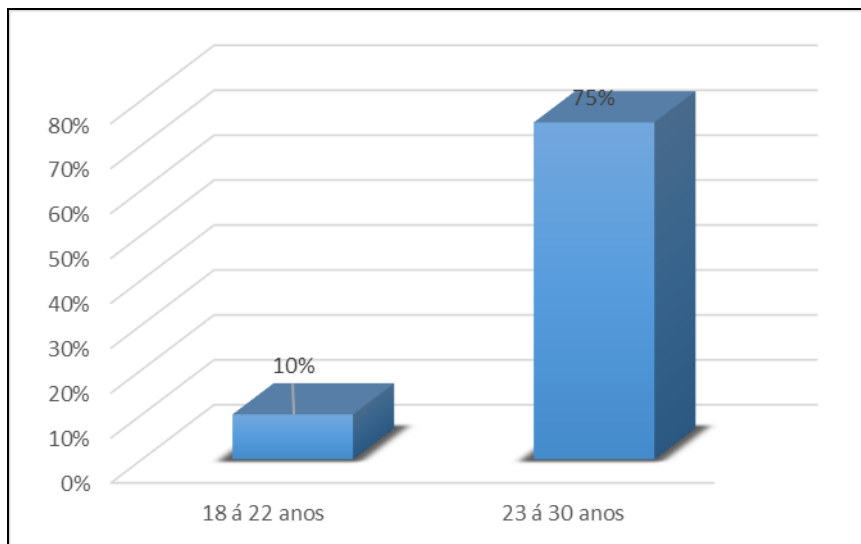
Fonte: Pesquisa de Campo, 2016



No gráfico 2, foi questionado em relação a formação dos colaboradores 57,5% dos entrevistados possui o ensino médio. Os demais correspondem a 42,5% com ensino superior e dentre os entrevistados não há colaboradores com ensino fundamental.

Nota-se que a empresa possui em seu quadro de profissionais uma diferença mínima em relação a formação dos seus colaboradores, onde estes buscam uma graduação em alguma área relacionada a sua atividade na empresa. Verifica-se que um dos requisitos principais avaliados no processo de recrutamento está relacionado a formação de seus colaboradores e a empresa não admite colaboradores sem alfabetização para atuar no sistema elétrico.

Gráfico 03: Faixa etária dos entrevistados.

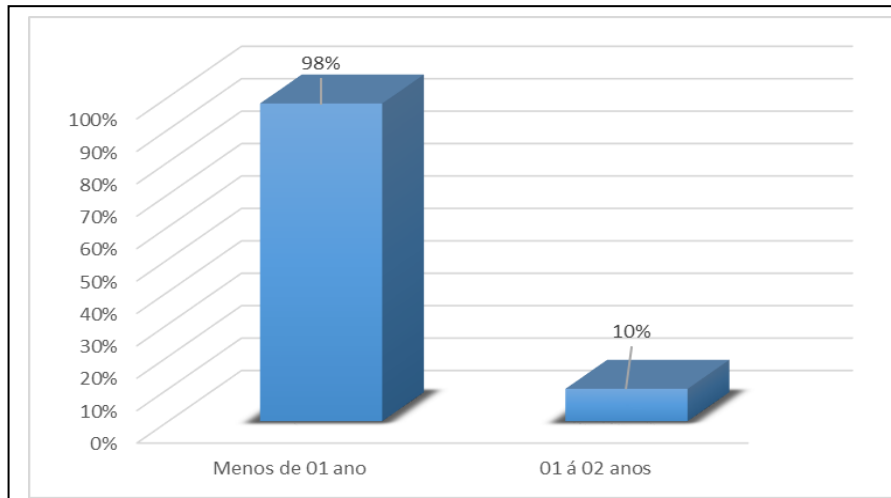


Fonte: Pesquisa de Campo, 2016

O gráfico 03 apresentado acima, está citando a faixa etária dos colaboradores e segundo a amostra 75% dos entrevistados possui idade entre 23 e 30 anos, 15% acima de 30 anos e 10% entre 18 e 22 anos.

Pode-se observar que a empresa opta claramente por um público jovem em seu quadro de pessoal. O colaborador com idade jovem mesmo que não apresente grandes experiências no que vai executar na empresa, mais é notável o seu potencial e disposição para aprendizado, enquanto os colaboradores de mais idade são detentores de experiência profissional, o que em muitos casos são pessoas com cultura formada e com dificuldade e resistência a se adaptar na empresa.

Gráfico 04: Tempo de empresa

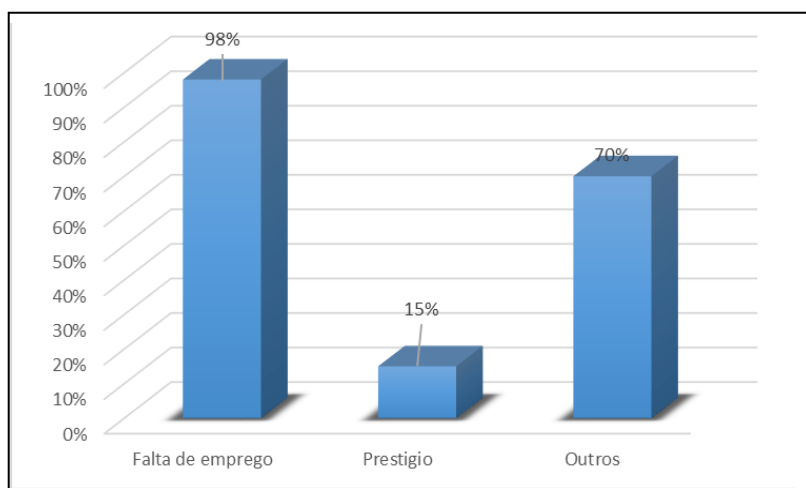


Fonte: Pesquisa de Campo, 2016

Relacionado ao tempo de serviço na empresa, o gráfico 04 revela que 98% dos colaboradores possui menos de 01 ano de empresa, 2% dos entrevistados de 02 a 05 anos, não há colaboradores de 01 a 02 anos e acima de cinco.

A empresa assumiu o contrato da Regional Leste do Maranhão, onde a pesquisa foi realizada a partir de maio de 2016, devido a esse motivo os colaboradores foram admitidos a maioria nesta data onde foi desmobilizada a empresa anterior assumindo a DPL Construções LTDA para conduzir o processo.

Gráfico 05: Motivos que levaram a concorrer a vaga de emprego?



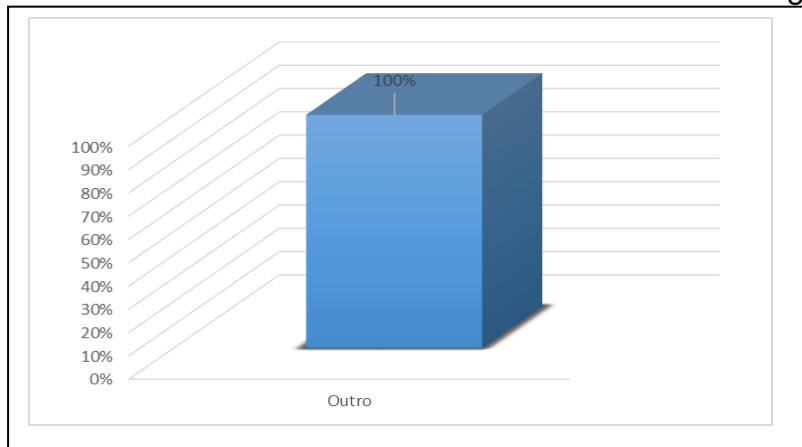
Fonte: Pesquisa de Campo, 2016

Relativamente as razões que levaram os candidatos a concorrerem a vaga de emprego na organização, o gráfico esclarece que candidataram a vaga de

emprego por outros motivos corresponde a 70%, 15% afirma ter sido por falta de emprego e 15% por prestígio.

Conforme apresentado acima, a maioria dos entrevistados responderam o motivo que levaram a se candidatarem foi a falta de emprego e outros motivos. Pode-se constatar que os candidatos optam por não ter muitas empresas do ramo atuando na mesma região, portanto muita das vezes os profissionais desta área não têm como procurar uma empresa concorrente.

Gráfico 06: Como tomou conta do conhecimento da vaga?

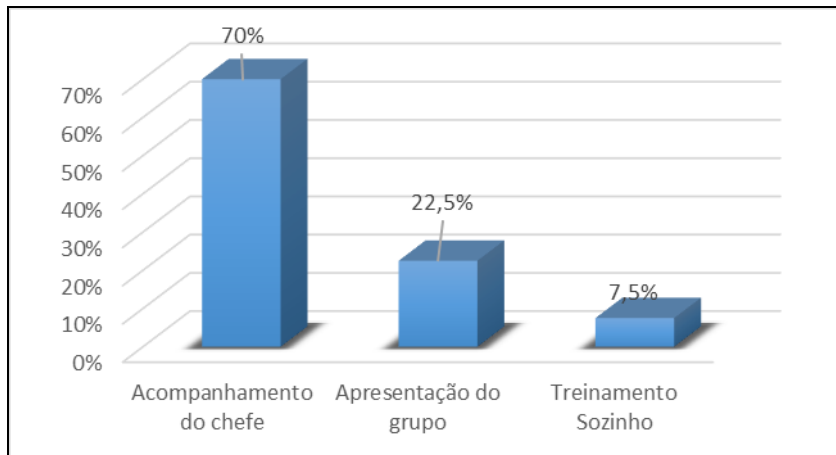


Fonte: Pesquisa de Campo, 2016

No que se refere a forma como tiveram conhecimento da existência da vaga o gráfico 6 atingiu os seguintes resultados: 100% tiveram conhecimento através de outros meios.

Das sugestões apontadas aos entrevistados televisão, jornal, rádio e outros. A opção outros teve todos os votos, portanto, a empresa não está investindo em canais de comunicação mais elevados, com isso acaba afetando todo o processo de recrutamento e seleção de pessoas.

Gráfico 07: Houve acompanhamento no início das atividades?

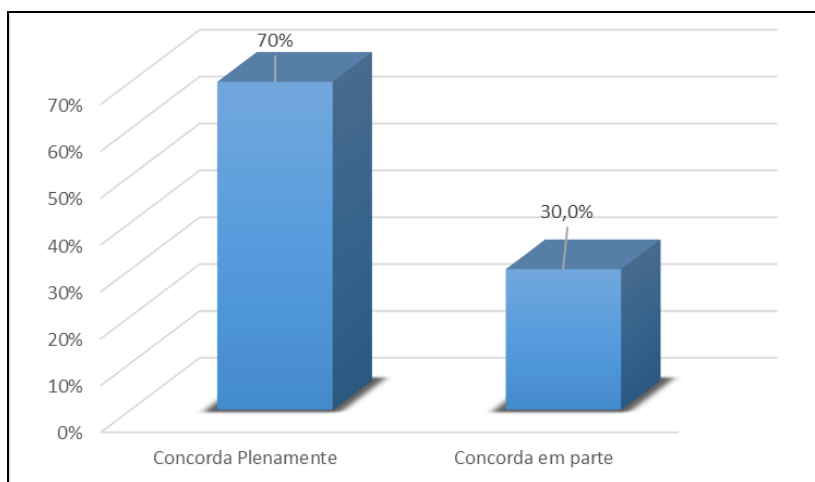


Fonte: Pesquisa de Campo, 2016

Após encerrar o processo admissional e passando para a contratação, o gráfico apresenta que 70% dos colaboradores entrevistados tiveram primeiramente acompanhamento com o chefe, 22,5 % foram apresentados ao grupo e apenas 7,5% foram treinados sozinho.

Nota-se que o acompanhamento com o chefe é fundamental para um bom desempenho do colaborador, pois é o momento onde a empresa passará todas as suas diretrizes e rotinas. Colaborador que não recebe este acompanhamento passa a exercer suas atividades de forma livre e acaba trazendo costumes de empresas anteriores.

Gráfico 08: A empresa está preocupada com sua qualificação profissional?

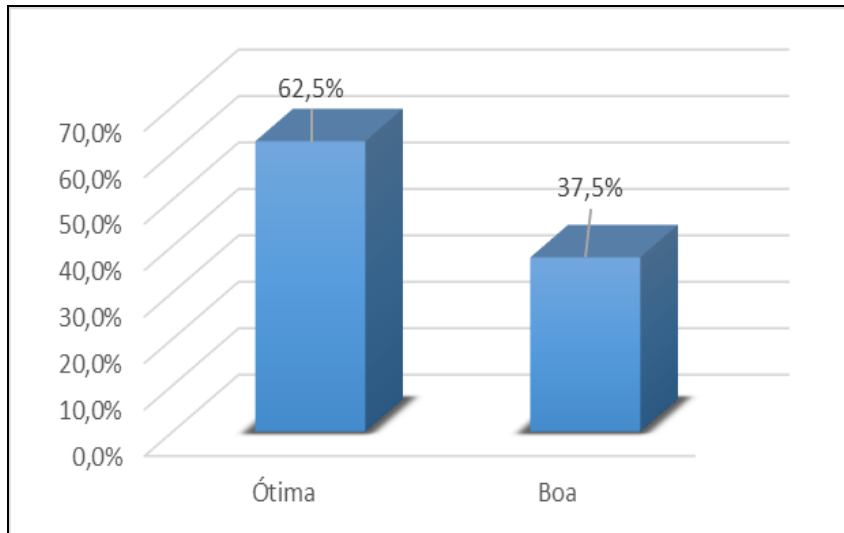


Fonte: Pesquisa de Campo, 2016

Conforme, apresentado no gráfico 08 no que diz respeito a qualificação profissional, a grande maioria concorda com esta afirmação sendo que 70% dos entrevistados concorda plenamente, 30% concorda em parte, 0% discorda em parte

ou plenamente. Verifica-se de acordo com o resultado que a empresa está preocupada com a qualificação profissional de seus colaboradores.

Gráfico 09: Qual influência os treinamentos trouxeram para sua vida pessoal e profissional?

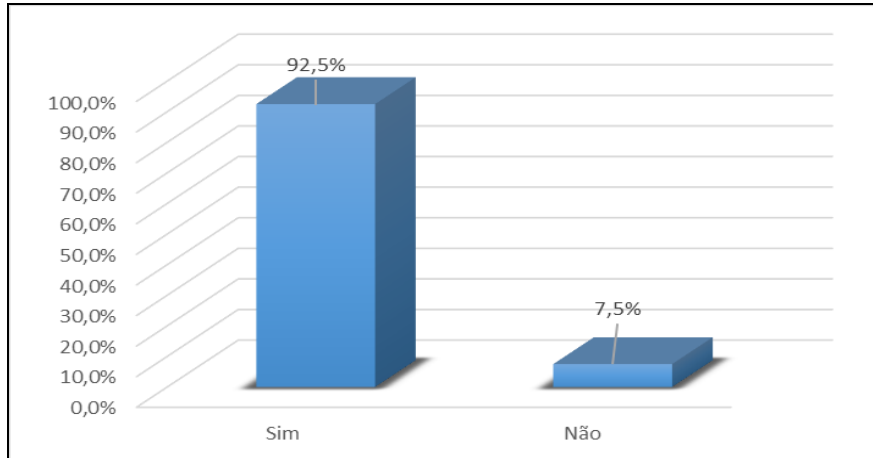


Fonte: Pesquisa de Campo, 2016

Conforme gráfico 9, 62,5 % dos colaboradores informaram que a influência dos treinamentos realizados pela empresa foi ótima e 37,5% dos colaboradores disseram ter sido boas. Para descrever este resultado verifica-se que os colaboradores absorvem os conteúdos apresentados e levam isso pra sua vida pessoal, gerando assim uma visão de crescimento de carreira profissional.

Como apresentado nos gráficos 8 e 9 a empresa está preocupada com a melhor qualificação dos seus colaboradores e esta qualificação está afetando diretamente no melhor desempenho destes colaboradores, com isso a empresa só tem a ganhar com os colaboradores satisfeitos e entusiasmados a buscar um crescimento na organização.

Gráfico 10: Os treinamentos facilitam na execução de suas atividades?

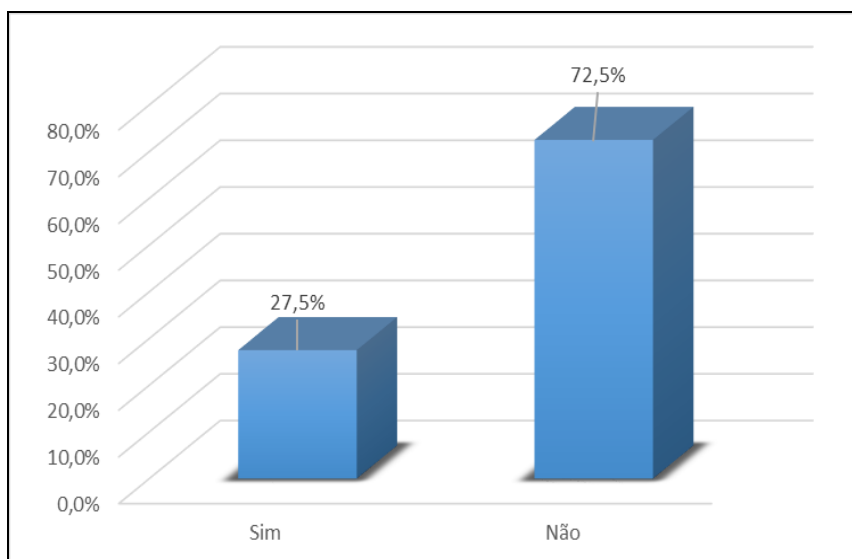


Fonte: Pesquisa de Campo, 2016

Conforme apresentado no gráfico 10 em relação aos treinamentos ministrados pela empresa, 92,5% dos colaboradores disseram que os treinamentos facilitam a execução de suas atividades e 7,5 disseram que não.

Diante do exposto no gráfico os colaboradores concordam que a empresa deve continuar oferecendo qualificação para que as atividades sejam realizadas de maneira eficiente e eficaz.

Gráfico 11: Conhecimentos de como ocorre o processo de avaliação de desempenho?



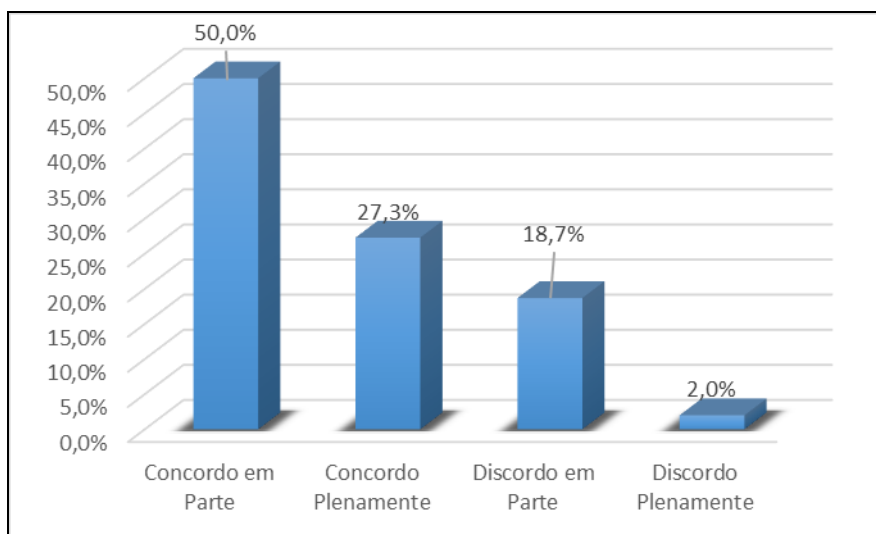
Fonte: Pesquisa de Campo, 2016

Relativamente a avaliação de desempenho foi questionado os entrevistados se estes têm conhecimento de como ocorre as avaliações de desempenho na

empresa, informaram que 72,5% não tem conhecimento, e 27,5% responderam sim que tem conhecimento.

Verifica-se que a empresa utiliza um processo de avaliação de desempenho porém, desconhecido para alguns colaboradores isso acaba afetando diretamente no resultado do desempenho destes colaboradores pois, não recebem de forma clara um feedback dos gestores em relação ao desempenho de suas habilidades.

Gráfico 12: Suas contribuições são avaliadas e reconhecidas pela empresa?

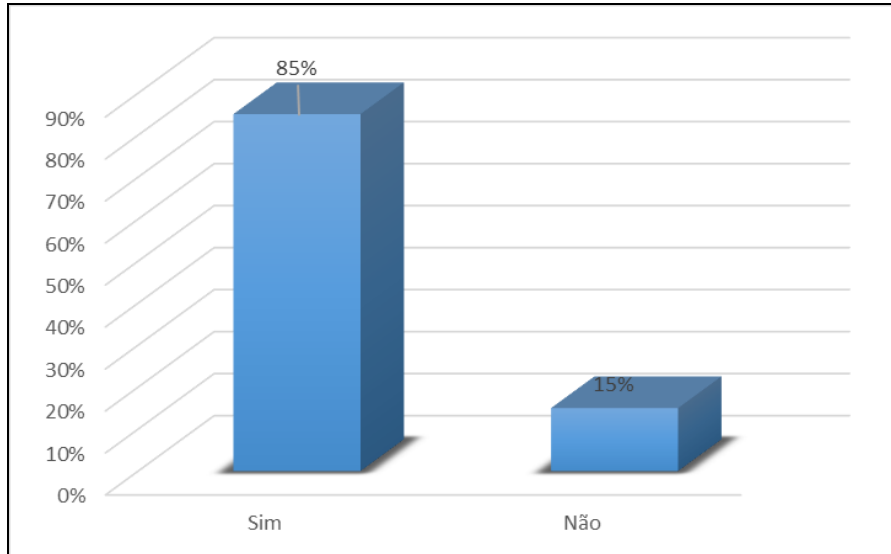


Fonte: Pesquisa de Campo, 2016

A questão seguinte foi os entrevistados informaram quanto as contribuições ao trabalho se estas são reconhecidas e valorizadas pela gestão, 50% concordaram em parte, 27,3% concordaram plenamente, 18,7% discordaram em parte e 2% discordaram plenamente.

Pode-se verificar que a empresa aceita que os colaboradores interagem junto com os gestores em busca da melhoria dos processos, acatando e analisando cada sugestão que venha gerar um melhor desempenho da equipe.

Gráfico 13: A empresa estimula os colaboradores a buscar a ascensão profissional?

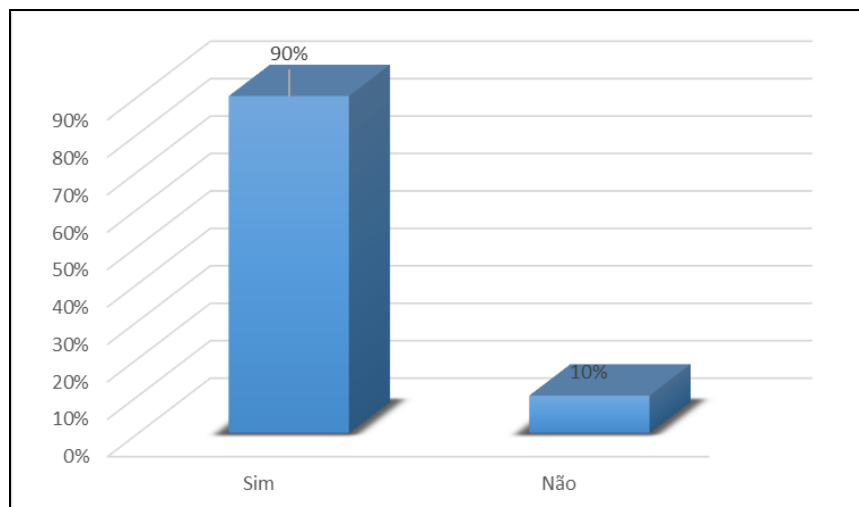


Fonte: Pesquisa de Campo, 2016

Referente a crescimento profissional e ascensão de cargos os colaboradores foram questionados para avaliar se a empresa incentiva seus colaboradores em busca de crescimento profissional, dos entrevistados 85% responderam que sim a empresa estimula a ascensão profissional e 15% disseram que não.

Conforme apresenta no gráfico abaixo a empresa busca preparar seus colaboradores com incentivos para o crescimento profissional na empresa. A empresa capacita seu quadro de pessoal para torná-los profissionais preparados para assumir os desafios do mercado de trabalho.

Gráfico 14 As vagas internas são divulgadas de forma clara?



Fonte: Pesquisa de Campo, 2016



Outro quesito analisado trata-se da maneira em que realiza-se o processo de recrutamento interno, 90 % informaram que a empresa divulga de forma clara aos colaboradores as vagas em aberto para que garanta o crescimento profissional, 10% disseram que a empresa não realiza este processo de maneira clara aos colaboradores internos.

Para as empresas que buscam pela melhoria de cargos dos seus colaboradores através do planejamento de cargos e salários, um dos fatores principais é o conhecimento dos colaboradores das vagas em aberto e quais os critérios necessários para que estes tenham acesso a vaga.

Realizou-se ainda duas perguntas abertas solicitando aos sujeitos da pesquisa que informassem se os programas de capacitação profissional afeta positivamente sua motivação no trabalho? E a questão seguinte foi quais as perspectivas de crescimento profissional destes colaboradores?

Da amostra pode verificar que em relação a motivação devido aos programas de treinamentos e capacitação a maioria dos entrevistados responderam que com certeza a empresa ganha um aumento na produtividade e satisfação dos colaboradores quando ela demonstra que está investindo no capital intelectual de sua equipe. Sobre as perspectivas os entrevistados informaram que buscam uma ascensão de cargo, melhor reconhecimento do trabalho executado e meritocracia.

## 8 CONCLUSÃO

Através das bases teóricas e do estudo de caso, verifica-se que as empresas estão investindo no capital intelectual de seus colaboradores, aperfeiçoando a mão de obra da equipe e gerando melhores condições de trabalho.

Portanto, é notável que para o processo de capacitação e desenvolvimento de carreira acontecer da forma correta a empresa deve começar a trabalhar o talento de seus colaboradores desde o momento em que são contratados, o processo de desenvolvimento de pessoas se inicia na admissão, quando a empresa utiliza todos os mecanismos necessários para que se faça a contratação do perfil adequado para a empresa.

Nesse contexto, pode-se verificar que a partir do momento que a empresa faz um processo de recrutamento adequado, seleciona o candidato, realiza todos os testes de avaliação e contrata o colaborador, o mesmo já deve iniciar na empresa conhecendo com todos os seus procedimentos e cultura, em seguida o colaborador é acompanhado diariamente pelo gestor responsável que deve dar todo o suporte devido.

O caso estudado apresenta resultados satisfatório no que diz respeito a processos de integração de novos colaboradores, porém pode-se analisar que ainda tem muito o que investir quando o assunto é desenvolvimento e retenção de talentos. A empresa não deve apenas contratar o candidato que atenda suas necessidades, ela deve manter este colaborador e prepará-lo para assumir riscos, atingir suas metas e objetivos dia a dia.

Diante das informações obtidas com os questionamentos verifica-se a necessidade de se estruturar e formalizar os procedimentos de admissão, criando um fluxo de abertura de vagas, autorização da diretoria da empresa, aprimorando os recursos utilizados para a seleção destes candidatos, investindo em testes psicológicos e avaliações de personalidade para que torne o processo mais rígido e criterioso.

O processo de integração de novos colaboradores tem um papel fundamental no desempenho futuro do colaborador que está iniciando e foi verificado que este processo precisa estar bem planejado para que todos os setores tenham um check list com todas as informações que o novo colaborador precisará saber.

Em relação aos treinamentos oferecidos pela empresa estes precisam passar por um levantamento das necessidades para que a empresa tenha conhecimento de quais os treinamentos os colaboradores estão precisando e quais os procedimentos estão tendo dificuldade.

Outro fator predominante que foi observado e será sugerido é a utilização de uma “caixa de sugestão” assim os colaboradores terão mais abertura para disseminar suas ideias aos gestores uma vez que este foi um ponto negativo apresentado.

No que está relacionado a capacitação profissional e desenvolvimento de carreiras conclui-se que há uma necessidade de criação das avaliações de desempenho anual para que os colaboradores recebam o feedback dos gestores de como está o desempenho de cada um, e a criação do plano de carreira onde os colaboradores terão visão clara das oportunidades de ascensão de cargos da empresa.

Com base nos resultados adquiridos os colaboradores estão interessados em se aperfeiçoar profissionalmente e a empresa deve divulgar suas políticas, focada no interesse principal do seu negócio que é trabalhar com pessoas e como o ramo de atividade requer uma atenção direta estes profissionais precisam está bem fisicamente e emocionalmente. Nada mais vantajoso e motivador para o colaborador do que saber que o seu ambiente de trabalho é propício para seu desenvolvimento como profissional e invesir em pessoas nunca foi algo tão praticado pelas empresas que desejam permanecer ativas no mercado.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis Cesar G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações**. 2ª Ed. São Paulo: Makron. Books, 2001.

BOHLANDER, G, Snell, S, Sherman; A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BULGAVOC, S. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2006.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1993.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: Pioneira, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 - 7ª reimpressão.

DUTRA, J.S. **Administração de carreiras: Uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FRANÇA, Ana Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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

KNAIPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos.** Curitiba. Ibex, 2008.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 13ª Ed. São Paulo. Saraiva, 2009.

MARTINS, Jaime. **Recursos humanos. Disponível em:**  
**[www.administradores.com.br/thaisoliveira](http://www.administradores.com.br/thaisoliveira)**. Acesso em 21 de out.2012.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários.** 9ª Ed. São Paulo. LTr, 2002.

SCHEIN, E. H. **Identidade Profissional. Como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho.** São Paulo: Nobel, 1996

TAMAYO, A., & GONDIM, M. G. C (1996). **Escola de valores organizacionais.** Revista em administração, 31 (2) 62-72.

SCHEIN, E. H. Identidade Profissional. Como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 1996

## APÊNDICE A

### Questionário

1. Qual o seu gênero?  
 Masculino       Feminino       Outros
  
2. Qual a sua escolaridade?  
 Ensino Fundamental    Ensino Médio    Ensino Superior
  
3. Qual a faixa etária que você se encaixa?  
 18 á 22    23 á 30    30 para cima
  
4. A quanto tempo você trabalha nesta empresa?  
 Menos de 01 ano;  
 De 01 á 02 anos;  
 De 02 ás 05 anos;  
 Acima de 05 anos;
  
5. O que levou a candidatar-se a vaga de emprego na empresa?  
 Pelo salário    Falta de emprego    Prestígio    Outros
  
6. Como tomou conhecimento da vaga?  
 Jornal    Rádio    Televisão    Outro
  
7. Houve acompanhamento no início das atividades, como:  
 Treinamento sozinho  
 Acompanhamento do chefe  
 Apresentação do grupo
  
8. A empresa em que você trabalha valoriza a qualificação profissional de seus colaboradores?  
 Concordo plenamente  
 Concordo em parte

- Concordo plenamente  
 Concordo em parte
9. Qual a influência que o treinamento trouxe para sua vida pessoal e profissional?  
 Ótima  Boa  Regular
10. Os treinamentos oferecidos pela empresa facilitam na execução de suas tarefas?  
 Sim  Não
11. Você tem conhecimento de como ocorre o processo de avaliação de desempenho na empresa que você trabalha?  
 SIM  NÃO
12. As minhas contribuições ao trabalho são avaliadas e reconhecidas pela empresa?  
 Concordo plenamente  
 Concordo em parte  
 Concordo plenamente  
 Concordo em parte
13. A empresa que você trabalha estimula seus colaboradores a buscar a ascensão profissional na organização?  
 SIM  NÃO
14. A empresa divulga de forma clara aos colaboradores as oportunidades de crescimento dentro da empresa?  
 SIM  NÃO
15. Você acredita que os programas de capacitação profissional afetam positivamente sua motivação no trabalho?

16. Quais as suas perspectivas de crescimento profissional na empresa que você trabalha?