

Universidade Federal de Santa Catarina  
Centro Sócio-Econômico  
Curso de Pós-Graduação em Administração  
Área de Concentração: Organizações e Gestão

**DISSERTAÇÃO**

**O Treinamento e Desenvolvimento Profissional  
de Gerentes e o Sistema de Carreira:  
o caso da Marisol S. A. Indústria  
do Vestuário**


**Ronaldo de Vasconcellos Fonseca**

**Florianópolis, outubro de 1993.**

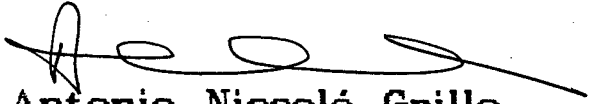
O Treinamento e Desenvolvimento Profissional de Gerentes e o Sistema de Carreira: o caso da Marisol S. A. Indústria do Vestuário.

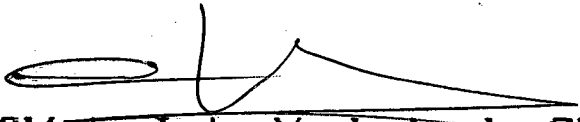
Ronaldo de Vasconcellos Fonseca


Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Organizações e Gestão), e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

  
Francisco Gabriel Heidemann  
Coordenador do CPGA

Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos professores:

  
Antonio Niccoló Grillo  
Doutor (Orientador)

  
Clóvis Luiz Machado da Silva  
Ph. D. (Membro)

  
Victor Meyer Júnior  
Ph. D. (Membro)

"Quanto mais esclarecido se é, mais se acredita na igualdade, pois a diferença entre o que sabem as pessoas mais cultas e as menos cultas é indizivelmente insignificante comparando a tudo o que é desconhecido."

George F. Will

## AGRADECIMENTOS

O título "AGRADECIMENTOS" desta dissertação foi-me bastante agradável de escrever, não só por representar a coroação de um esforço, mas, principalmente, por haver-me propiciado a oportunidade de refletir sobre aqueles que, de forma direta ou indireta, me ajudaram e me incentivaram na consecução dos resultados ora apresentados.

Citar nominalmente todos revela-se impossível, até porque não só seria extensa a relação, como, inevitavelmente, injustiças poderiam ser cometidas.

Assim, antecipando meus agradecimentos, ousou citar apenas as pessoas que se destacaram ou foram além do simples dever, profissão ou amizade, no apoio, compreensão e ajuda nesta missão que ora finda.

Por justiça, expresso minha gratidão ao Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq) pelo apoio financeiro, concedido através de bolsa de estudo, que permitiu levar adiante esta empreitada.

A Marisol S.A. Indústria do Vestuário, na pessoa do Sr. Robson Amorim, Gerente de Recursos Humanos da empresa e equipe, pelas informações prestadas durante as visitas que realizei, e, mais ainda, pela receptividade demonstrada.

Ao professor Antonio Niccoló Grillo, pela orientação do estudo e pela confiança demonstrada.

Aos professores Clóvis Luiz Machado da Silva e Victor Meyer Júnior, pelas pertinentes e enriquecedoras sugestões fornecidas.

A equipe da Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, formada

por Nelson da Rosa Carmona, Marilda Palma Valente, Silvia Maria Berté Volpato e Marcio Antonio do Nascimento, por sua inestimável e sempre presente amizade e estímulo.

A Claudia Romani, pelo contínuo auxílio na parte computacional.

À Lia Rosa Leal, pela revisão de português.

A Alda de Vasconcellos Fonseca, pela incessante e sincera torcida para que eu atinja os meus objetivos.

A Leila de Vasconcellos Fonseca Saraiva, André de Vasconcellos Conde Saraiva e Francisco Conde Saraiva, pelo suporte e apoio incondicionais.

A Leila Maria da Silva de Martino, pela compreensão e incentivo durante esta caminhada.

## SUMÁRIO

Lista de Figuras .....	09
Lista de Tabelas .....	10
Resumo .....	11
Abstract .....	12
I - INTRODUÇÃO .....	13
1.1 - Tema e Problema de Pesquisa .....	13
1.2 - Objetivos .....	15
1.3 - Justificativa Teórica e Prática .....	16
1.4 - Organização do Estudo .....	17
II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA .....	19
2.1 - Sistema de Carreira e Desempenho .....	20
2.2 - Programa de Treinamento e Desenvolvimento Profissional (PTDP) .....	34
2.3 - O Papel Gerencial .....	46
2.4 - Conceituação de Desenvolvimento de Gerência.....	57
III - METODOLOGIA .....	62
3.1 - Perguntas de Pesquisa .....	62
3.2 - Variáveis .....	63
3.2.1 - Definição Constitutiva de Termos e Variáveis .....	63
3.2.2 - Definição Operacional das Variáveis .....	65
3.2.3 - Delimitação e Perspectiva da Pesquisa ...	66
3.2.4 - Dados: Tipo, Coleta e Tratamento .....	70
3.2.5 - Procedimento para Coleta de Dados .....	71
3.2.6 - Limitações da Pesquisa .....	72

IV - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	74
4.1 - Histórico da Empresa .....	74
4.2 - Organograma Parcial da Marisol S.A. Indústria do Vestuário .....	76
4.3 - As Gerências da Marisol S.A. Indústria do Vestuário .....	79
4.4 - Perfil dos Segmentos Participantes da Pesquisa ....	90
4.5 - Caracterização do Sistema de Carreira e Desempenho da Empresa Pesquisada .....	97
4.6 - Caracterização do Programa de Treinamento e Desen- volvimento Profissional (PTDP) da Empresa Pesquisada .....	101
4.7 - Resultados da Pesquisa .....	109
V - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	121
VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	128
VII - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	131
VIII - ANEXOS .....	137
Anexo 1 - Questionário nº 1 (Diretores/Superintendentes)	
Anexo 2 - Questionário nº 2 (Gerentes)	
Anexo 3 - Questionário nº 3 (Colaboradores)	
Anexo 4 - Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada para Caracterização do Sistema de Carreira e Desempe- nho da Marisol S. A. Indústria do Vestuário	

- Anexo 5 - Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada para  
Caracterização do Programa de Treinamento e  
Desenvolvimento Profissional da Marisol S.A.  
Indústria do Vestuário
- Anexo 6 - Formulário de Levantamento de Necessidades de  
Treinamento
- Anexo 7 - Formulário Avaliação de Treinamento Interno
- Anexo 8 - Formulário Avaliação de Treinamento Externo
- Anexo 9 - Perfil do Gerente de Departamento Marisol



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - trajetória de carreira .....	25
FIGURA 2 - carreira paralela .....	28
FIGURA 3 - função desenvolvimento e o empregado .....	37
FIGURA 4 - diferenças entre treinamento e desenvolvimento de recursos humanos .....	39
FIGURA 5 - relação entre treinamento e desenvolvimento de recursos humanos .....	42
FIGURA 6 - validação e avaliação da função treinamento .....	44
FIGURA 7 - habilidades gerenciais X níveis administrativos ..	49
FIGURA 8 - organograma parcial da Marisol S.A. Indústria do Vestuário .....	77
FIGURA 9 - investimento em treinamento .....	109

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - distribuição de freqüência do local de nascimento da diretoria/superintendência .....	91
TABELA 2 - distribuição de freqüência do local de nascimento da gerência .....	92
TABELA 3 - distribuição de freqüência da formação escolar da gerência .....	93
TABELA 4 - distribuição de freqüência do domínio de idiomas pelos gerentes .....	94
TABELA 5 - distribuição de freqüência do local de nascimento dos subordinados dos gerentes .....	95
TABELA 6 - distribuição de freqüência da formação escolar dos subordinados dos gerentes .....	96
TABELA 7 - distribuição de freqüência do auxílio dado pelos PTDPs à aquisição das habilidades gerenciais .....	111
TABELA 8 - distribuição de freqüência da prática da função planejamento .....	114
TABELA 9 - distribuição de freqüência da prática da função organização .....	115
TABELA 10 - distribuição de freqüência da prática da função controle .....	116
TABELA 11 - distribuição de freqüência da prática da função desenvolvimento de equipe .....	118

## RESUMO

A preocupação com o treinamento e o desenvolvimento profissional de gerentes como base para o desenho de suas respectivas carreiras tem sido substancial e vem aumentando, cada vez mais, nos últimos anos. Em um cenário altamente dinâmico como o atual, as empresas estão incorporando a consciência de que investir na formação do seu corpo gerencial é a saída para o enfrentamento das incertezas proporcionadas pelo ambiente.

O objetivo desta pesquisa foi analisar a coerência entre o Sistema de Carreira e Desempenho e o Programa de Treinamento e Desenvolvimento Profissional dos gerentes da Marisol S.A. Indústria do Vestuário, empresa situada na cidade de Jaraguá do Sul, Estado de Santa Catarina.

O método empregado foi o estudo de caso, por possibilitar a análise intensiva das variáveis em questão. A população desta pesquisa é composta pelo órgão de recursos humanos da empresa em conjunto com os diretores/superintendentes, gerentes de primeiro escalão e seus subordinados diretos. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, questionários e através de consulta a registros documentais.

Os resultados obtidos demonstram que há congruência entre o Sistema de Carreira e Desempenho e o Programa de Treinamento e Desenvolvimento Profissional dos gerentes da organização pesquisada.

## ABSTRACT

Concern with the training and the professional development of managers as a base for the design of their respective careers has been substantial and has been increasing more and more in the last few years. In a highly dynamic scene such as the current one, businesses are becoming conscious of the need to invest in the training of their core management people and to find ways of confronting the uncertainties proportioned by environment.

The objective of this research is to analyze the relationship between the Career Development Systems and the Training and Professional Development Programs of the managers of the clothing industry, Marisol S.A., a business in the city of Jaraguá do Sul, Santa Catarina.

A case study was done in order to facilitate an in depth analysis of the variables in question. The population of this research is the human research component of the business in conjunction with directors/superintendents, and managers at the upper levels and their immediate subordinates. The data was collected through the use of semi-structured interviews, and the application of questionnaires and through the acquisition of document registers.

The results demonstrate that there is congruence between the Career Development System and the Training and Professional Development Program of the managers in the organization that was the object of the research.

## I. INTRODUÇÃO

### 1.1 Tema e Problema de Pesquisa

A importância que a função gerencial possui dentro das organizações empresariais tem levado um grande número de autores a dedicarem grande dose de atenção a esta questão. Os estudiosos entendem que gerentes treinados e em processo de desenvolvimento devem ser considerados como um recurso indispensável à sobrevivência competitiva das organizações:

" A diferença entre organizações competidoras localiza-se, principalmente, não em seus estoques de recursos materiais, nem mesmo em suas habilidades técnicas, mas sim na habilidade de seu pessoal em utilizar tecnologias e recursos, e assim tornar essas organizações mais eficazes". (Leocádio, 1980, p. 324 - 325).

Os países considerados em desenvolvimento estão incorporando a consciência de que investir na formação de seus próprios gerentes significa livrar as suas economias do domínio das empresas multinacionais. No Brasil, a preocupação pelo Treinamento e Desenvolvimento Gerencial está em franca ascensão; esta prática irá permitir que elementos nacionais gerenciem os recursos e as riquezas das organizações sem terem que recorrer à importação de talentos não nacionais.

Para Aquino (1980), no âmbito organizacional, o sistema de carreira é a atividade responsável pela ascensão do empregado, ou, melhor dizendo, pela perspectiva de vida, de crescimento e de progresso dentro da empresa.

Em uma organização, a carreira de um empregado é um longo processo que tem início com a seleção e admissão, passa por todo seu desenvolvimento profissional e se estende até a aposentadoria. No entendimento de Aquino (1980), a Administração de Recursos Humanos deve propiciar as condições essenciais para que as realizações pessoais atinjam a sua plenitude, e o sistema de carreira se constitui em um dos itens que atendem a boa parte dessas necessidades.

Tradicionalmente, as organizações têm mostrado apenas interesse passageiro pelo sistema de carreira de seus empregados. Apenas quando eventualmente surge uma promoção, e, conseqüentemente, a necessidade de sucessão, é que as organizações se defrontam com o problema de encarreiramento do seu pessoal. Desta forma, a trajetória de carreira da pessoa nem sempre é produto de decisões e investimentos realizados com base em um plano racional, consistente e de longo prazo.

Os empresários mais realistas e os administradores de recursos humanos experientes sabem que o processo de preparação, amadurecimento e desenvolvimento gerencial é relativamente longo e árduo. Nenhuma escola forma gerentes.

Nesse contexto, de acordo com a percepção de Leme (1986), caberá sempre às organizações um papel educacional mais importante, no sentido de suprir deficiências da escola e formar seu quadro gerencial ajustado às suas necessidades atuais e futuras.

Albuquerque (1992) entende que a emergência de um novo tipo de profissionalismo, a elevação do nível do trabalho e a tendên-

cia do trabalho em grupo nas organizações modernas implica a necessidade de corpo gerencial e de empregados com nível de educação, formação e qualificação profissional cada vez maior. Este fato, ainda de acordo com este autor, torna as exigências educacionais e de formação parâmetro fundamental do novo modelo de relações de trabalho e gestão de recursos humanos nas empresas.

Diante do exposto, supõe-se que as organizações que definem as suas ações de treinamento e desenvolvimento com base em seus sistemas de carreira terão maiores chances de responder adequadamente às suas demandas.

A partir desta suposição, verificou-se a possibilidade de estudar a relação entre o Programa de Treinamento e Desenvolvimento Profissional (PTDP) de gerentes e o sistema de carreira na Marisol S.A. Indústria do Vestuário.

Assim sendo, formulou-se o seguinte problema de pesquisa:

Há congruência entre o Programa de Treinamento e Desenvolvimento Profissional dos ocupantes de cargos de gerência e o Sistema de Carreira e Desempenho da empresa ?

## 1.2 Objetivos

O objetivo geral do trabalho é averiguar se as ações referentes a treinamento e desenvolvimento de gerentes na Marisol S. A. Indústria do Vestuário estão de acordo com seu respectivo sistema de carreira.

A partir do objetivo geral proposto, três objetivos específicos servirão de guia para o trabalho, a saber:

- \* identificar e caracterizar o sistema de carreira e desempenho da Marisol S. A. Indústria do Vestuário;
- \* identificar e caracterizar o programa de treinamento e desenvolvimento profissional de gerentes da Marisol S. A. Indústria do Vestuário;
- \* examinar a congruência, medida através das dimensões organizacional, profissional e pessoal, entre o sistema de carreira e desempenho e o Programa de Treinamento e Desenvolvimento Profissional dos gerentes na organização em estudo.

### 1.3 Justificativa Teórica e Prática

A área de recursos humanos, ao longo dos últimos 15 anos, vem recebendo uma grande dose de atenção por parte das organizações, por perceberem que, em um cenário altamente dinâmico como o atual, investir nas pessoas passa a ser primordial para a sua sobrevivência.

A competitividade empresarial vem-se tornando cada vez mais acirrada e este fato gerou uma nova concepção de organização competitiva, onde tecnologia e recursos humanos qualificados andam juntos, à procura contínua de inovações, qualidade dos produtos e produtividade.

Cabe às organizações assumir parcela cada vez maior na formação e desenvolvimento de seus colaboradores, a fim de



poderem acompanhar passo a passo as inovações e combater as interferências a que estão sujeitas.

Assim sendo, o Sistema de Carreira e Desempenho e o Programa de Treinamento e Desenvolvimento Profissional, dois componentes da área de Recursos Humanos, devem ser acionados para que os subsídios necessários ao enfrentamento das incertezas impostas pelo ambiente, no qual a organização está inserida, sejam cada vez mais fortalecidos.

Este estudo tem a pretensão de somar novos conhecimentos aos já existentes e, conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento teórico-empírico da área.

Dentro de uma perspectiva prática, almeja-se que as conclusões obtidas a partir deste trabalho possam fornecer importantes subsídios aos dirigentes empresariais, com relação à devida condução das atividades de recursos humanos no âmbito organizacional.

#### 1.4 - Organização do Estudo

Este trabalho estrutura-se em seis capítulos.

O primeiro apresenta uma visão geral a respeito do tema e do problema de pesquisa enfocado. A seguir, abordam-se os objetivos a serem alcançados e a justificativa, teórica e prática, para realização deste trabalho.

O segundo capítulo refere-se ao embasamento teórico-empírico sobre o qual está fundamentado este estudo. São apresen-

tados os vários pontos de vista existentes a respeito do Sistema de Carreira e Desempenho e do Programa de Treinamento e Desenvolvimento Profissional. Na seqüência, é enfatizada a importância do papel gerencial no âmbito organizacional.

A metodologia utilizada é exposta no terceiro capítulo. Nessa parte, são encontradas as perguntas de pesquisa, a definição constitutiva de termos e variáveis, a definição operacional das variáveis, o tipo e as técnicas de coleta e tratamento dos dados além das limitações da pesquisa.

O quarto capítulo diz respeito à apresentação e análise de dados.

No quinto capítulo estão registradas a conclusão do estudo e as sugestões para futuros trabalhos na área, bem como recomendações práticas aos dirigentes da empresa pesquisada.

O sexto e último capítulo expõe as considerações finais do autor.

## II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A integração dos seus subsistemas é um objetivo que deve ser perseguido pela Administração de Recursos Humanos de toda e qualquer organização, e a harmonia entre os seus setores é o que permite ao órgão de Recursos Humanos cumprir seu verdadeiro papel:

"este parece ser um dos ideais mais almejados pelos profissionais desta área, provavelmente porque percebem que o trabalho isolado em recrutamento e seleção, em treinamento e desenvolvimento, em cargos e salários, em avaliação, acompanhamento e planejamento de pessoal, não se realiza por si só, não consegue os resultados esperados, não cumpre sua função independentemente dos outros". (Resende, 1986, p. 55)

No intuito de melhor demonstrar a interdependência das atividades desenvolvidas pela Administração de Recursos Humanos, serão abordados, a seguir, os principais aspectos referentes às variáveis Sistema de Carreira e Desempenho e Programa de Treinamento e Desenvolvimento Profissional, bem como será enfatizada a importância da atuação do nível gerencial, quando devidamente preparado, para o alcance dos objetivos organizacionais.

## 2.1 Sistema de Carreira e Desempenho

A questão da carreira e do desempenho adquiriu maior relevância a partir dos enunciados sobre a estrutura burocrática descritos por Max Weber. Tal estrutura representou, em dado momento histórico, um grande passo em direção à racionalidade, pois significou a substituição dos critérios de natureza tradicional, que predominavam no gerenciamento das organizações até então, por critérios racionais de administração.

A estrutura burocrática, segundo Motta (1977), é basicamente constituída de um conjunto de cargos hierarquizados onde prevalece o padrão monocrático de chefia, e os ocupantes de cada cargo desempenham papéis rigorosamente definidos.

Chiavenato (1987) entende que, dentre outros aspectos importantes, o membro da estrutura burocrática é um profissional, pois segue uma carreira dentro da organização na medida em que demonstra mérito, capacidade e competência para tal.

Para Kwasnicka (1989), a questão da competência profissional, que é diretamente ligada à divisão clara de tarefas, à preparação formal das pessoas para a execução de suas atribuições e à confrontação do desempenho real dos indivíduos com os padrões esperados, é um dos itens de maior importância e que caracteriza fortemente a questão da

carreira e do desempenho na estrutura burocrática de organização.

Ao determinar padrões mínimos de desempenho, que devem ser alcançados ou superados pelos ocupantes dos cargos no exercício de seus deveres e, em contrapartida, recompensar aqueles com desempenho superior através de incentivos financeiros, psicológicos e sociais, a organização burocrática cria uma íntima relação entre a trajetória de carreira e a mensuração do desempenho individual.

A concepção de carreira tem variado, tanto no nível teórico-conceitual como no nível da sua aplicação nas empresas, em função das estruturas organizacionais predominantes. Segundo a visão de Dutra (1991), quando predominavam estruturas mais hierarquizadas e uma maior rigidez organizacional, a carreira era entendida como sendo a sucessão de posições, crescentes em termos hierárquicos, que a pessoa poderia ocupar no interior da organização.

"Estas posições, em empresas tidas como inovadoras, eram planejadas com antecedência e de forma unilateral, onde o indivíduo envolvido curvava-se gratificado aos desígnios da empresa. Naquelas empresas menos organizadas as carreiras sempre foram deixadas ao acaso, sendo atribuída ao indivíduo a responsabilidade por sua gestão, entendimento este compartilhado por alguns teóricos." (Dutra, 1991, p. 137)

O fato de uma das questões mais delicadas na relação do trabalhador com a empresa ser aquela relativa ao seu futuro profissional e a crescente necessidade de as empresas

envolverem seus trabalhadores são situações que provocam uma reflexão teórica mais profunda. Assim sendo, temos, por um lado, a administração de carreiras, como um instrumento para conciliar expectativas da empresa e dos trabalhadores quanto ao desenvolvimento profissional. E, por outro lado, as empresas vanguardistas que estabelecem processos de gestão compartilhada de carreira onde o indivíduo é responsável pelo gerenciamento de sua carreira e a empresa pelo gerenciamento das oportunidades.

Dentro desta visão da carreira como responsabilidade compartilhada e de sucessão de espaços ocupacionais atribuídos ao indivíduo, Stumpf, London apud Dutra (1991), afirmam que a carreira é a sequência de posições ocupadas e trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa envolvendo uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, aspirações individuais, expectativas e imposições da organização e da sociedade.

Ainda de acordo com a concepção desses autores, a perspectiva do indivíduo engloba entendimento e avaliação de sua experiência profissional, enquanto a perspectiva da organização engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação, movimento de pessoal e avaliação de desempenho. - "Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudanças de espaços ocupacionais no interior da organização." (Stumpf, London apud Dutra, 1991. p. 139).

Portanto, o gerenciamento de carreira é um processo conjunto, envolvendo o indivíduo e sua organização. Nesse processo, o indivíduo é o elemento mais habilitado para gerenciar sua carreira buscando efetividade, e a empresa é a mais habilitada para gerenciar seus recursos humanos buscando resultados.

O sistema de carreira é, de acordo com a percepção de Meneses (1988), o subsistema de Recursos Humanos que estabelece as várias carreiras de cargos da organização, define os critérios de ascenso, tanto na forma horizontal (mérito) como na vertical (promoção) e prevê o preenchimento oportuno dos cargos através da identificação de potencialidades.

Este autor enumera os resultados esperados a partir da utilização, por parte da empresa, de um sistema de carreira:

- estabelecer carreiras compatíveis com a realidade e as necessidades da organização;
- assegurar que os empregados tenham perspectiva de desenvolvimento e ascensão profissional;
- assegurar que o ascenso nas carreiras ocorra de forma transparente, criteriosa e dinâmica;
- garantir que os gerentes possam planejar e realizar o desenvolvimento e o ascenso dos seus subordinados, destacadamente os com bom desempenho e potencial;
- propiciar que os planos de Recursos Humanos de forma interligada gerem resultados que favoreçam a performance da organização.

Meneses (1988) ainda enfatiza que determinados elos da Administração de Recursos Humanos devem estar desenvolvidos ou em desenvolvimento, pois vão gerar informações e critérios fundamentais para o sistema de carreira. Tais elos aos quais o autor se refere são a Avaliação de Desempenho e os Programas de Treinamento e Desenvolvimento Profissional.

Embora as organizações possam ajudar as pessoas a administrarem suas carreiras, o seu gerenciamento é, segundo Stoner (1985), em última análise, uma responsabilidade do indivíduo. Segundo a percepção deste autor, os indivíduos que têm objetivos e planos bem formulados com relação as suas carreiras tendem a ser mais motivados e mais direcionados que os outros. Conseqüentemente, serão mais úteis para suas organizações e terão mais probabilidade de êxito trabalhando nelas.

O conjunto de cargos ocupados por uma pessoa ao longo da sua vida profissional é o que caracteriza uma carreira para Werther Junior, Davis (1983). Além disso, para estes autores, a seleção, por parte do indivíduo, das posições futuras que pretende alcançar dentro da organização e a definição da trajetória de ação que lhe permitirá atingir os seus objetivos constitui o planejamento de carreira.

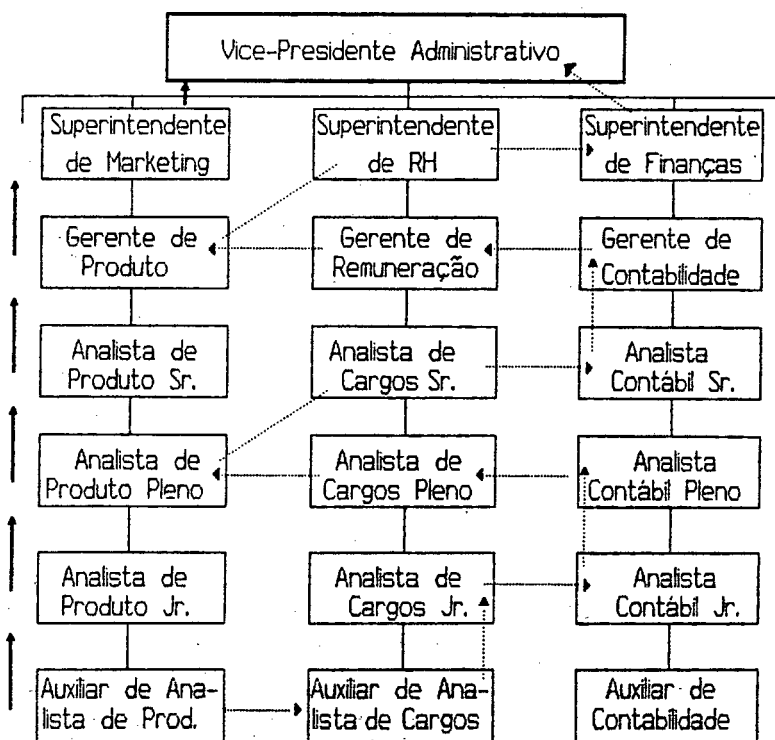
De acordo com Chiavenato (1989), o sistema de carreira é um importante instrumento de desenvolvimento da organização e proporciona aos empregados uma visão das regras do jogo e os meios adequados para a orientação profissional, com base nos objetivos organizacionais.



A responsabilidade pelo sistema de carreira é da empresa e dos empregados, segundo a concepção de Pontes (1988). Este mesmo autor entende que a empresa deve procurar estabelecer trajetórias de carreira e optar entre uma linha de especialização ou generalista. A opção por linha de especialização fornece ao empregado um plano de desenvolvimento em área específica. É a forma tradicional no mundo ocidental. A opção por uma linha generalista ou de não-especialização fornece ao empregado um plano de desenvolvimento em vários cargos não pertencentes à mesma área. Esta última opção propicia ao empregado conhecer setores diferentes, além de se aprofundar no conhecimento da sua empresa.

FIGURA 1

Exemplo de Trajetória de Carreira - Linha de Especialização e Generalista



— Trajetória de Carreira - Linha de Especialização

- - - Trajetória de Carreira - Linha Genérica

Normalmente, os sistemas de carreira só permitem a ascensão profissional exclusivamente através da ocupação de cargos de chefia. Dessa forma, aqueles indivíduos que possuem preferência por cargos eminentemente técnicos não vêem outra alternativa que não seja a de assumir cargos de caráter estritamente gerencial. A solução para este dilema, de acordo com a concepção de Pontes (1988), é a organização oferecer a opção, através do seu sistema de carreira, de carreiras técnicas que sejam tão valorizadas quanto as carreiras de chefia, no tocante a salários, benefícios, delegação de responsabilidade etc.

Este caso particular de carreira mencionado no parágrafo anterior é denominado carreira paralela e vem ganhando, ao longo dos últimos cinco anos, uma grande aceitação, por criar possibilidades de encarreiramento alternativo àquele diretamente ligado à estrutura organizacional da empresa.

Segundo Resende (1991), a carreira paralela ou carreira em Y é uma das poucas evoluções realmente significativas, relativa a princípios de valorização de cargos, que aconteceu nos últimos tempos.

O crescimento gradativo, tanto no nível quantitativo como qualitativo, de cargos técnicos, de assessoria e consultoria, por força do impacto do desenvolvimento da tecnologia e das reformulações organizacionais, as quais indicam nítida redução de níveis hierárquicos e surgimento de mais funções de staff é, segundo este autor, a causa do aparecimento desta opção de encarreiramento.

Dutra (1991) entende que a carreira paralela representa o elo de ligação entre um modelo de gestão de carreira tradicional, caracterizado por estar ligado estreitamente à estrutura organizacional e por valer-se de indicações compulsórias, cada vez menos adequado às exigências da modernidade, e um modelo avançado de gestão de carreiras, caracterizado por responsabilidades compartilhadas, transparência de critérios e alta flexibilidade para negociação entre as partes.

A carreira paralela poderia ser definida como sendo uma seqüência de posições que um indivíduo pode assumir no interior de uma organização, orientada em duas direções: uma de natureza técnica e outra de natureza administrativa, sendo o acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa garantido em qualquer uma das direções escolhidas.

Esta modalidade de encarreiramento possui capital importância, principalmente, para as empresas de base tecnológica, que incorrem freqüentemente no sério risco de empobrecimento da sua capacidade técnica e gerencial nas áreas de pesquisa e desenvolvimento.

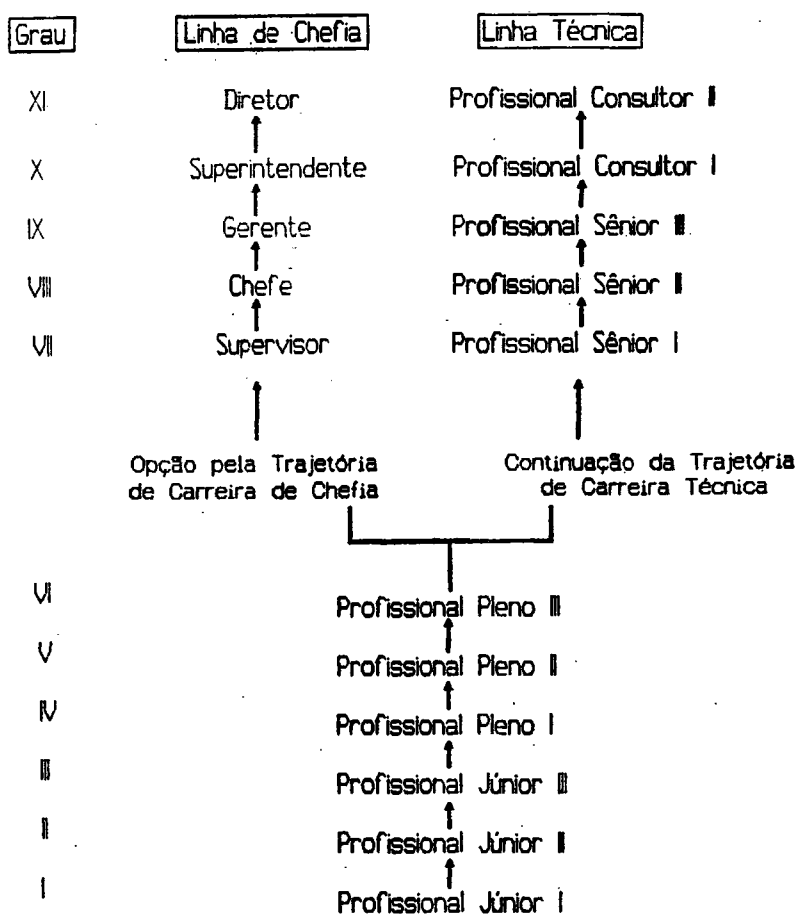
A causa comum para este fenômeno é a falta de flexibilidade do sistema de carreira tradicional que induz os profissionais técnicos a visualizarem as posições gerenciais como única forma de ascensão dentro da organização. Tal fato, com base na percepção de Dutra (1991), além de fragilizar a capacidade técnica da empresa ocasiona um conflito na medida

em que os profissionais técnicos aspiram pela posição gerencial, mas não se sentem estimulados a investir na formação e na capacitação necessárias.

A carreira paralela permite à empresa direcionar o desenvolvimento e a ascensão profissional dos seus membros de acordo com as vocações e expectativas individuais, minimizando os riscos de rebaixamento dos níveis de desempenho, tanto na área técnica como gerencial, e propicia uma transição mais tranqüila, de técnico para gerente, àqueles que assim o desejarem.

FIGURA 2

Exemplo de Trajetória de Carreira  
Linha de Chefia e Linha Técnica



Uma abordagem recente e atualizada sobre a questão do sistema de carreira é a elaborada pela McBer e Company, setor de pesquisa da Universidade de Harvard, cuja temática prioritária é o campo da motivação humana, em conjunto com a Hay Group, organização que atua no ramo de consultoria e assessoria em recursos humanos, análise organizacional e desenvolvimento organizacional e que possui escritórios e filiais em diversos países, inclusive no Brasil.

O ponto básico desta abordagem consiste na identificação das características mais gerais das pessoas que apresentam desempenho notável ou superior no exercício das atribuições do seu cargo.

A maioria dos sistemas de carreira usados pelas organizações consideram apenas as exigências da função, específicas quanto à tarefa, através de comparações entre as atribuições do cargo e os requisitos e habilidades exigidos do seu ocupante.

A análise de sistema de carreira da McBer/Hay, baseada na competência, além de examinar as exigências para o desempenho satisfatório das tarefas do cargo, examina e documenta as características mais abrangentes dos elementos de desempenho notável ou superior, características estas que não são abrangidas pela análise de tarefas.

Em suma, em um sistema de carreira baseado na competência, a análise da tarefa é apenas parte do quadro e não a sua totalidade, como pregam as abordagens tradicionais referentes a este assunto.

Na realidade, de acordo com os dados do estudo em questão, qualquer abordagem baseada exclusivamente nos requisitos da tarefa omite uma parte crítica do desempenho do cargo: as características do indivíduo que desempenha a função de maneira destacada. Este é o fator mais poderoso na previsão do desempenho de um gerente em cargos de nível mais alto.

O sistema de carreira, independentemente da forma como é aplicado no interior da organização, possui estreita e imprescindível relação com o conceito de desempenho e sua respectiva mensuração.

Na verdade, a avaliação de desempenho é o instrumento que vai ditar a velocidade ou até mesmo a direção que a carreira do indivíduo vai tomar no interior da organização.

Na busca constante pela maior eficiência, a estrutura burocrática exige o desempenho satisfatório e, se possível, o desempenho superior de seus membros frente às responsabilidades e obrigações dos cargos que constam da sua hierarquia, a fim de recompensar o mérito pessoal através de oportunidades de carreira.

Ao aplicar-se a avaliação do desempenho, com base no entendimento de Monteiro (1986), possibilita-se ao avaliador um instrumento de pesquisa que lhe forneça os elementos necessários para prosseguir planejando e interferindo no próprio modo de realizar o trabalho. As avaliações, em geral, ainda de acordo com este autor, são feitas de modo a possibilitar à gerência a elaboração de um plano de ação para o

trabalhador e seu trabalho.

Portanto, a avaliação de desempenho deve analisar o comportamento do empregado e não da pessoa. O objetivo é verificar o comportamento do ocupante do cargo frente às responsabilidades que lhe são impostas.

Para Pontes (1989), o estudo do sistema de carreira fica prejudicado caso não esteja interligado ao programa de avaliação de desempenho que, na realidade, é um programa de desenvolvimento de recursos humanos devido às suas múltiplas vantagens.

Lucena (1991) entende que, entre os processos de gestão de Recursos Humanos, a avaliação de desempenho é um dos mais utilizados. Independentemente de a empresa ter um programa de avaliação de desempenho sistematizado e regulamentado na sua aplicação e utilização dos resultados, constitui uma atividade natural exercida por cada chefia e que sempre é utilizada, para justificar as decisões sobre os empregados.

"O desempenho é a manifestação concreta, objetiva, do que um indivíduo é capaz de fazer. É algo que pode ser observado, controlado e mensurado. Por esta razão é, também, a principal fonte de informação que possibilitará projetar o que o indivíduo será capaz de fazer no futuro, pois o seu potencial revela-se através do seu desempenho." (Lucena, 1991, p. 129-130).

Lucena (1991) acrescenta que os recursos humanos são avaliados permanentemente e que decisões sobre os empregados são tomadas com fundamento nessas avaliações, independentemente de a organização dispor de um sistema formal de

Avaliação de Desempenho. "Admissões, dispensas, remanejamentos, treinamentos, promoções, exaltações, advertências, enfim, todas estas ações decorrem de avaliações e julgamentos efetivados." (Lucena, 1992, p. 36).

Na concepção de Chiavenato (1985), a avaliação dos indivíduos que desempenham papéis dentro de uma organização pode ser feita através de diferentes abordagens, pois a avaliação de desempenho é um conceito dinâmico e os empregados são avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade dentro das empresas.

A avaliação de desempenho serve a dois fins amplos, segundo Hampton (1990): julgamento e desenvolvimento. O julgamento refere-se a tomar decisões atribuindo aumentos de salário e promoções para os empregados. O desenvolvimento refere-se ao auxílio prestado aos subordinados para que melhorem o seu desempenho, adquiram novas habilidades e, conseqüentemente, trilhem uma carreira.

Além de auxiliar na obtenção de uma visão mais objetiva do desempenho do empregado, a avaliação de desempenho é uma técnica que também permite conhecer o potencial do avaliado, que deve ser explorado para o desenvolvimento de sua carreira no interior da organização, segundo o entendimento de Toledo (1989).

Ao detectar desempenhos inferiores aos padrões esperados pela organização, o instrumento de avaliação de desempenho passa também a ser utilizado como fonte de levantamento de necessidades de treinamento, uma vez que conterá registros



a respeito das ações corretivas a serem tomadas para que o nível de desempenho almejado seja alcançado.

Bergamini (1988) salienta que nenhuma outra fonte de levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento é tão rica e segura quanto aquela representada pelas conclusões finais do instrumento de avaliação de desempenho. Para esta autora, a comprovação da queda do desempenho em determinadas atividades representa uma possibilidade de localizar objetivamente onde treinar e desenvolver os empregados e em que aspectos.

A avaliação de desempenho, para fins de treinamento e desenvolvimento, procura identificar que pessoas estão necessitando melhorar a sua performance, orientando ainda quanto ao tipo de programa de treinamento e desenvolvimento profissional requerido. O foco de atenção está no desempenho individual do empregado em face do cargo que ocupa ou de uma pretensão futura para novo cargo.

A utilização do instrumento de avaliação de desempenho como fonte de levantamento de informações sobre as necessidades de treinamento e desenvolvimento dos empregados da organização nos seus mais diversos níveis é, na realidade, a alavanca necessária ao desenho de uma carreira.

Corrigidas as deficiências de desempenho através das ações de treinamento e desenvolvimento, os empregados terão a chance de adquirir novas habilidades e arcar com maiores responsabilidades ao ocupar novos cargos.

Em suma, o sistema de carreira deve servir de base para o desenvolvimento do homem na organização, mas, para que isto seja possível, deve estar integrado aos demais programas de recursos humanos, como avaliação de desempenho e treinamento.

## 2.2 Programa de Treinamento e Desenvolvimento

### Profissional (PTDP)

O Programa de Treinamento e Desenvolvimento Profissional (PTDP), aqui conceituado, engloba todas as atividades referentes ao treinamento para o exercício do cargo atual, treinamento para o exercício de cargos futuros, bem como todas as demais ações que tenham por objetivo dotar os ocupantes de cargos de gerência de atitudes e comportamentos necessários à plena execução das suas tarefas.

Para demonstrar a evolução histórica do treinamento nas empresas, é necessário antes de tudo defini-lo. Embora uma forma de educação, o treinamento dela difere em grande parte.

Para alguns autores, a educação é geral e o treinamento é específico; para outros, a educação se dirige ao homem como um todo, ao passo que o treinamento visa particularmente ao trabalhador; para outros, ainda, a educação prepara para a vida; enquanto o treinamento prepara para o trabalho.

Segundo Pontual (1980), as primeiras definições importantes e oficiais para esse confronto foram estabelecidas em 1953 com as conclusões do Congresso Internacional de Ciências Administrativas, reunido em Istambul, que são as

seguintes:

"A educação refere-se a todos os processos pelos quais a pessoa adquire compreensão do mundo, bem como capacidade para lidar com seus problemas. A instrução é o vocábulo usado para indicar os processos formais e institucionalizados através dos quais a educação é ministrada até a adoção de uma profissão. O treinamento indica a educação específica, que, conduzida na escola ou não, antes do ou durante o trabalho, ajuda a pessoa a desempenhar suas tarefas profissionais." (Pontual, 1980, p. 1-2)

A partir destas definições, concluímos que a educação possui como objetivo desenvolver integralmente o indivíduo, enquanto o treinamento pretende integrar o indivíduo em seu trabalho, visando à melhoria do seu desempenho.

É importante frisar que a educação nem sempre é feita através de métodos previamente definidos, pois o processo educativo ocorre de diversas maneiras e em ambientes variados. Chiavenato (1985) entende que a educação pode ser institucionalizada e exercida não só de modo organizado e sistemático, como nas escolas e igrejas e obedecendo a um plano pré-estabelecido, como também pode ser desenvolvida de modo difuso, desordenado e assistemático, como no lar e nos grupos sociais a que o indivíduo pertence, sem obedecer a qualquer plano pré-estabelecido. "A educação é o preparo para a vida e pela vida. Pode-se falar em tipos de educação, a saber: social, religiosa, cultural, política, moral e profissional. O tipo de educação que nos interessa é a educação profissional." (Chiavenato, 1985, p. 286 - 287).

No caso específico deste trabalho, o tipo de educação que será focalizada é a educação profissional:

"A educação profissional é a educação institucionalizada ou não, que visa ao preparo do homem para a vida profissional. Compreende três etapas interdependentes, mas perfeitamente distintas: 1) Formação profissional: é a educação profissional que prepara o homem para uma profissão; 2) Aperfeiçoamento ou desenvolvimento profissional: é a educação profissional que aperfeiçoa o homem para uma carreira dentro de uma profissão; 3) Treinamento: é a educação profissional que prepara o homem para um cargo ou função." (Chiavenato, 1985, p. 287)

Ainda segundo este mesmo autor, treinamento pode ser conceituado como um processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas adquirem conhecimentos e desenvolvem atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente e desenvolvimento de habilidades.

De acordo com a percepção de Carvalho (1989), o treinamento constitui-se num sistema integrado que deve ser empregado com vistas ao desenvolvimento e/ou modificações de conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas, tornando-as mais motivadas e produtivas em seu ambiente de trabalho. O treinamento é parte integrante do desenvolvimento da personalidade do indivíduo, não podendo ser entendido

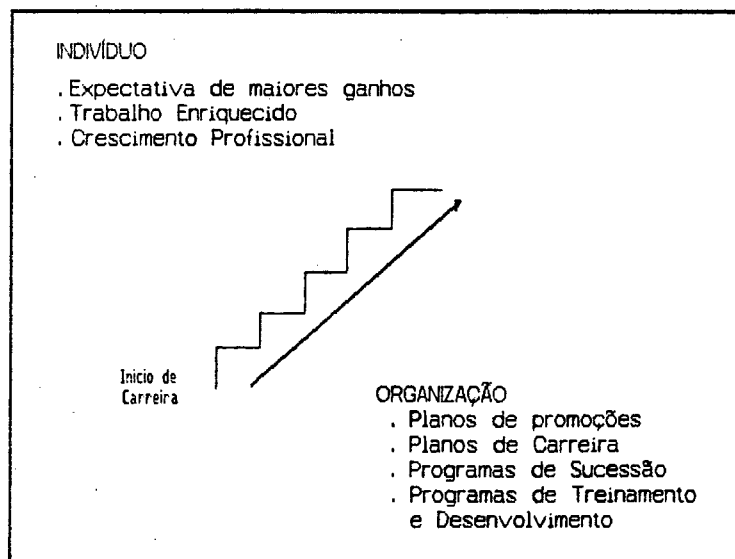
dissociado da educação e da instrução. Nessa perspectiva, esse autor afirma ser o treinamento um processo que objetiva ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente e futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes.

Um empregado admitido em uma organização tem perspectiva e anseios de ascensão profissional. Do mesmo modo, a organização tem interesse em conservar consigo os bons e produtivos empregados, oferecendo-lhes essa oportunidade.

De um lado o interesse pessoal do empregado em obter maiores ganhos, exercer trabalho gratificante e de crescer profissionalmente. De outro, a organização, com o intuito de preservá-lo, oferecendo perspectivas de ascensão através de seus programas e planos internos. Essa conjunção de interesses pode ser visualizada no gráfico representado pela figura abaixo.

FIGURA 3

Função Desenvolvimento e o Empregado



FONTE: SILVA, João de Castro. Administração de recursos humanos: um estudo comparativo entre bancos privados e oficiais. São Paulo : BHB, 1985.

Segundo Silva (1985), o esforço organizacional dirigido no sentido de capacitar e desenvolver os empregados para desempenho de atividades mais desafiantes ou de maior complexidade é a expressão da função desenvolvimento:

"é da função desenvolvimento que se espera a obtenção de empregados não só preparados para os seus encargos como para fazer face a inovações tecnológicas e ocupar postos estratégicos na organização." (Silva, 1985, p. 47).

Os conceitos de treinamento e desenvolvimento nem sempre apresentam unanimidade em seus empregos e, baseada nesta suposição, Bergamini (1980) salienta que o termo treinamento é empregado, na maioria das vezes, como preparo específico para o bom desempenho das várias tarefas que compõem os diferentes cargos, podendo ser considerado uma forma de adestramento, no qual o indivíduo deve aprender a "fazer" o seu trabalho. A idéia de desenvolvimento, ainda de acordo com o entendimento desta autora, tem como principal objetivo promover, junto às pessoas, recursos que lhes permitam ser mais aquilo para o que se sentem potencialmente propensas, fazendo-as crescer, tornando-se maiores e mais fortes na sua individualidade.

Desta forma, fica bem clara a distinção entre treinamento, entendido no seu sentido mais restrito, e desenvolvimento, em sua abrangência mais ampla. No primeiro caso, teríamos o aprender a "saber fazer" e desenvolveríamos um programa de instrução que paira no nível de adestramento psicossensorial ou psicomotor. Já quando nos referimos ao

desenvolvimento, deixa-se explícita a idéia de papéis comportamentais (saber ser), que, por sua vez, estão presos a um sistema de atitudes ou predisposições internas, dirigidas ao desenvolvimento do ser humano como tal, na sua maneira natural de ser.

Sikula (1976) distingue os termos treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, utilizando quatro dimensões de aprendizagem. Segundo este autor as diferenças são:

**FIGURA 4**  
**DIFERENÇAS ENTRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE**  
**RECURSOS HUMANOS**

DIMENSÕES	TREINAMENTO	DESENVOLVIMENTO
Quem	Pessoal não-gerencial	Pessoal gerencial
O quê	Operações técnico-mecânicas	Idéias técnico-conceituais
Para quê	Desempenho de cargo específico	Conhecimento geral
Quando	Curto prazo	Longo prazo

- Fonte: SIKULA, Andrews F. Personnel Administration and Human Resources Management. New York: John Wiley e Sons, 1976.

Este autor ainda acrescenta que os conceitos educacionais são hierarquizados, por abrangência, na seguinte ordem: Desenvolvimento, Treinamento e Aprendizagem.

Werther Junior, Davis (1983) comentam que embora o treinamento procure ajudar os empregados em seu cargo atual, os seus benefícios podem estender-se através da carreira de uma pessoa e ajudar a desenvolvê-la para responsabilidades futuras. Em conseqüência, a distinção entre treinamento e desenvolvimento muitas vezes não é clara. O que começa como treinamento comumente desenvolve as pessoas em melhores trabalhadores ou gerentes.

Assim sendo, outros autores como Lawrence (1977) e Braga (1984) preferem tratar treinamento e desenvolvimento como complementares, adotando a denominação Treinamento e Desenvolvimento. Na verdade, esse binômio tem sido usado com freqüência, já tendo sido consagrada a sigla T e D.

Para Aquino (1980) a concepção de treinamento está evoluindo para desenvolvimento de pessoal ou função desenvolvimento, que visa combater a obsolescência do quadro de pessoal e estimular no trabalhador o desejo de assumir maiores responsabilidades. "Enquanto o treinamento associa a idéia de formação de hábitos práticos no trabalho, o desenvolvimento de pessoal envolve o crescimento do empregado como pessoa e como profissional. Tem metas ambiciosas e utiliza recursos metodológicos avançados." (Aquino, 1980. p. 174)

O treinamento visa à criação ou modificação de comportamento nos indivíduos e grupos de trabalho, enquanto o desenvolvimento busca a determinação das carências futuras de recursos humanos da organização e a avaliação do seu patrimônio humano, segundo a visão de Toledo (1989).



Este autor acrescenta que toda ação de treinamento, reduzida à sua expressão mais simples e objetiva, busca mudar o comportamento considerado inadequado ou disfuncional, para o comportamento adequado ou funcional no ambiente de trabalho. Além disso, entende que toda atividade de desenvolvimento de recursos humanos deve levar em conta a realidade cultural da organização para não violentar precipitadamente valores arraigados, o que determinaria o fracasso da iniciativa.

Em função das diferenças conceituais admitidas, há uma tendência em se utilizar o termo desenvolvimento particularmente para o treinamento dedicado às áreas gerenciais.

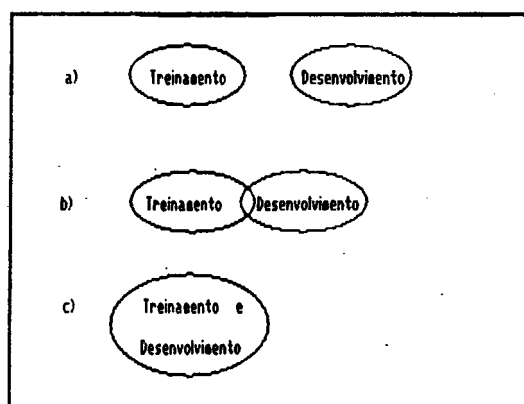
É esta a percepção de Warren (1969), que estabelece as diferenças entre os dois termos, em função de sete variáveis: objetivo, âmbito, abordagem do problema, ponto de vista, critérios de seleção, avaliação e processo de identificação de necessidades. Sinteticamente, ele assim estabelece as diferenças básicas entre treinamento e desenvolvimento:

- a) treinamento lida com necessidades correntes; desenvolvimento lida com necessidades previsíveis;
- b) treinamento é orientado para o cargo; desenvolvimento é orientado para a pessoa;
- c) treinamento lida usualmente com requisitos de tarefas específicas; desenvolvimento lida com necessidades organizacionais ou com tarefas complexas.

A tendência observada é no sentido de relacionar o treinamento ao processo de aquisição de habilidades, particu-

larmente relacionadas com o desempenho da tarefa, enquanto desenvolvimento seria o processo voltado para o crescimento integral do homem, em termos de expansão de suas habilidades de utilizar totalmente suas capacidades na solução de novas e diferentes situações.

**FIGURA 5**  
Relação entre Treinamento e Desenvolvimento  
de Recursos Humanos



FONTE: CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos na empresa.  
São Paulo - Atlas, 1989. v. 5.

Um tópico bastante relevante e que diz respeito a qualquer programa de treinamento e desenvolvimento profissional é a questão da validação e da avaliação deste tipo de prática organizacional.

A premissa básica é que, ao adotar qualquer tipo de programa de treinamento e desenvolvimento profissional, a organização está visando aumentar o seu grau de eficiência e eficácia no tocante ao alcance de seus objetivos. Porém, como os benefícios que podem advir da utilização de um programa dessa natureza são difíceis de serem mensurados ou quantificados, o assunto validação e avaliação de ações de treinamento e desenvolvimento profissional adquire uma grande impor-

tância dentro do contexto organizacional.

Para Motta (1981), a avaliação e validação dos programas de treinamento e desenvolvimento profissional tendem a se restringir à opinião dos participantes sobre a atividade específica. O grau de aceitação do programa é, por si só, considerado um fator positivo no treinamento. "De fato, a aceitação gera prestígio para o órgão gerenciador pela sua capacidade de escolha, justifica a atividade perante os participantes e outros órgãos, e garante a sobrevivência do treinamento a longo prazo." (Motta, 1981, p. 127).

O autor citado no parágrafo anterior enfatiza que a avaliação dos aspectos organizacionais deve sempre ser realizada para que seja possível a real verificação das inovações e mudanças que os programas desta natureza provocam no âmbito organizacional.

Kirkpatrick e Whitelaw apud Boog (1980) definem e diferenciam os termos validação e avaliação das ações de treinamento e desenvolvimento, reconhecendo, no entanto, que não há aceitação total destes termos. Para os autores acima, a validação está ligada ao sentido de legitimidade e mede o caráter interno da atividade, ou seja, a eficiência da ação. A avaliação está ligada à determinação do valor real e mede o caráter do resultado da atividade, ou seja, a eficácia da ação.

FIGURA 6

## Validação e Avaliação da Função Treinamento

Termo	Idéia Central	Kirkpatric	Whitelaw
Validação	Legitimidade Eficiência do Treinamento	Reação Aprendizagem	Reação Resultado imediatO
Avaliação	Determinação do valor real Eficácia do treinamento	Comportamento Resultados	Resultado intermediário Resultado final

FONTE: MANUAL de treinamento e desenvolvimento/ABTD. São Paulo : MacGraw-Hill do Brasil, 1988.

Na realidade, a validação está ligada à verificação de quão bem são utilizados os recursos colocados à disposição do programa de treinamento e desenvolvimento profissional, ao passo que o objetivo da avaliação é observar em que medida são alcançadas as metas finais do programa de treinamento e desenvolvimento profissional.

De acordo com a percepção de Toledo e Milioni (1986), a adoção de técnicas de validação e avaliação de programas de treinamento e desenvolvimento profissional permite às organizações a comparação dos resultados alcançados com os objetivos previamente propostos e, conseqüentemente, a realimentação, com informações oriundas desta análise, do conteúdo dos novos programas a serem oferecidos e modificações nos já existentes.

Para Cavalcanti (1990), as atividades de validação e avaliação requerem profundo conhecimento de sua natureza e dificuldades para que seja possível a concepção de mecanismos de avaliação e validação de treinamento e desenvolvimento profissional mais racionais e justos, tendo em vista a aferição das contribuições, a conseqüente designação de recursos para essa área funcional da organização e a própria reconcepção contínua das atividades de treinamento e desenvolvimento.

O autor citado no parágrafo anterior entende que, no contexto sócio-econômico, no que diz respeito às organizações de maneira geral, a questão consiste em identificar e avaliar as contribuições do trabalho de cada empregado em particular e do capital de risco, para recompensá-las e desenvolvê-las. Em relação ao sistema funcional de treinamento e desenvolvimento profissional dos recursos humanos, é extremamente importante avaliar sua contribuição efetiva para os resultados empresariais, para que se possa determinar adequadamente seus pesos, específico e relativo, no contexto da economia política da empresa.

Feitas as devidas distinções entre educação/treinamento, desenvolvimento/educação e treinamento além dos registros a respeito do que são os Programas de Treinamento e Desenvolvimento Profissional (PTDP), bem como os aspectos referentes à sua avaliação e validação, cabe aqui comentar sobre a importância do treinamento, por ser uma prática constante nas organizações.

✶ Lopes (1985) vê o treinamento como um processo social positivo, já que ao empregado traz condições de elevar as habilitações profissionais, ampliar eficiência e qualificá-lo para acesso a cargos mais importantes. Quanto à organização, o treinamento possibilita que ela aperfeiçoe seus serviços, utilize técnicas mais avançadas e melhore o padrão de produção. E por fim, lucra também a coletividade, por dispor de melhores produtos e serviços e por ver "atendido seu interesse pela melhoria do padrão de vida dos grupos que a compõem." (Lopes, 1985. p. 175) Em outras palavras, o treinamento é um esforço dirigido no sentido de fazer com que todas as partes envolvidas alcancem seus objetivos. "Neste sentido, o treinamento não é despesa, mas investimento preciso, cujo retorno é altamente compensador para a organização." (Chiavenato, 1979. p. 202) ✶

### 2.3 O Papel Gerencial

O trabalho gerencial não se assemelha a nenhuma outra função ou profissão. O exercício do papel gerencial tem desafiado a habilidade de muitos profissionais, mesmo daqueles que, desde cedo, tomaram a gerência como sua profissão básica.

A função gerencial, segundo Motta (1991), contrasta com outras funções produtivas (técnicas e administrativas), passíveis de definições claras sobre atribuições funcionais e que condicionam comportamentos, normalmente previsíveis e

rotineiros. Atualmente já se aceita tratar a função gerencial como extremamente ambígua e repleta de dualidades, cujo exercício se faz de forma fragmentada e intermitente.

O termo gerente não significa apenas um título de cargo ou posição hierárquica; antes, representa o conjunto de responsáveis por resultados através das pessoas e com inovação. Isto quer dizer que presidentes, vice-presidentes, diretores, superintendentes, gerentes gerais, chefes de departamento, chefes de setor, supervisores, encarregados, líderes de grupos são gerentes. O gerente faz a ligação entre a empresa e as pessoas que nelas trabalham.

Para o exercício do papel gerencial são necessárias habilidades específicas que, dependendo da situação, serão utilizadas em maior ou menor grau. Segundo Boog (1991), estas habilidades (características dirigidas), podem ser agrupadas em três blocos:

#### a) Habilidades Técnicas

Representam o conhecimento específico de um cargo gerencial, normalmente associadas à área funcional do gerente, por exemplo:

- . Produção: conhecimentos de métodos, processos, matérias-primas e equipamentos;

- . Contabilidade: demonstrativos contábeis, legislação tributária e lançamentos;
- . Recursos Humanos: técnicas de entrevista, metodologia de treinamento, estatística para cargos e salários e legislação trabalhista.

#### b) Habilidades Humanas

Representam a habilidade que o gerente deve ter no trato com as pessoas. Se o alcance dos resultados se dá através das pessoas, é preciso que elas sejam lideradas, motivadas, recebam as comunicações necessárias ao seu trabalho, ora sendo valorizados como indivíduos, ora sabendo trabalhar como uma equipe coesa. O domínio desses aspectos sintetiza as habilidades humanas.

No início de uma carreira gerencial estas habilidades tendem a ser basicamente intragrupais, ou seja, concentram-se na relação do gerente com seu grupo de subordinados.

Já quando o gerente se aproxima do topo hierárquico, suas habilidades humanas precisam se deslocar para seu superior e seus colegas de mesmo nível, ou seja, são habilidades intergrupais. É a habilidade de relacionar a missão de uma gerência geral com outras e dar um sentido de unidade de ação nas operações organizacionais.



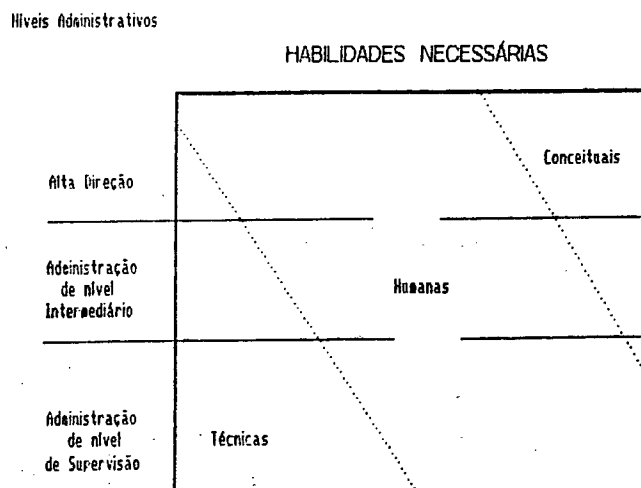
### c) Habilidades Conceituais

Representam a necessidade de o gerente ter uma visão do topo, ter uma visão "macro". É a habilidade de olhar além das fronteiras do seu setor, entender as relações entre os diversos segmentos, saber como a organização se relaciona com o meio ambiente.

Ainda de acordo com a concepção de Boog (1991), é importante frisar que o gerente começa sua carreira dando um peso grande às áreas técnicas e humanas, mas, à medida que o tempo passa e ele ascende profissionalmente, deve dar cada vez menos peso à área técnica, que vai sendo, gradativamente, substituída pela habilidade conceitual. A habilidade humana permanece constante, apenas se transformando de intragrupal para intergrupala, uma vez que a constelação de relacionamentos gerenciais é constante.

FIGURA 7

#### Habilidades Gerenciais X Níveis Administrativos



FONTE: HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo : EPU, 1986.

Motta (1991) entende que, por um lado, pode-se tratar a gerência como algo científico, racional, enfatizando as análises e as relações de causa e efeito, para se prever e antecipar ações de modo mais conseqüente e eficiente.

Por outro lado, tem-se de aceitar a existência, na gestão, de uma face de imprevisibilidade e de interação humana que lhe conferem a dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional e espontâneo e do irracional.

Uma vez admitido o fato de que o desenvolvimento da habilidade humana é importante para o exercício do papel gerencial, é necessário verificar que tipo de especialização os gerentes necessitam para possuir uma influência eficaz sobre o comportamento de seus subordinados e, conseqüentemente, obter os resultados esperados.

Para Hersey, Blanchard (1986), os gerentes precisam de três níveis de especialização: entender o comportamento passado, prever o comportamento futuro e orientar, mudar e controlar o comportamento futuro.

De acordo com a concepção destes autores, em primeiro lugar, os gerentes precisam entender por que as pessoas se comportam de determinada maneira se quiserem realizar certos objetivos através de seus subordinados. Assim, a primeira tarefa gerencial será conhecer o comportamento passado dos seus empregados.

Em segundo lugar, embora seja importante a compreensão do comportamento passado, para um gerente é mais importante ainda poder prever o comportamento futuro dos subordinados

sob condições semelhantes e mesmo em condições diferentes.

Em terceiro e último lugar, é importante ter em mente que quem exerce o papel de gerente está assumindo com isso a responsabilidade de influenciar o comportamento de outras pessoas. Portanto, não basta ao gerente compreender e prever o comportamento. Precisa desenvolver habilidades que lhe permitam dirigir, modificar e controlar o comportamento dos integrantes de sua equipe.

Como a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos, a fim de que objetivos desejados sejam alcançados, tornou-se um imperativo para o exercício do papel gerencial no interior das organizações complexas, os estudos sobre a questão da liderança e de como exercê-la passaram a ocupar boa parte da atenção de autores e estudiosos interessados em auxiliar no alcance da eficiência e da eficácia gerenciais.

A literatura sobre o assunto é vasta. A mais antiga pressupõe que uma pessoa, nascendo com determinados traços de personalidade, lideraria, sempre, em qualquer situação. Dentro desta abordagem, liderança seria algo inato.

A prática, contudo, permite perceber que pessoa alguma lidera sempre, em qualquer situação. Logo, a teoria dos traços de personalidade não encontra sustentação e põe por terra a idéia segundo a qual "o líder já nasce feito."

A revisão da literatura também informa acerca de estudos realizados sobre estilos de liderança. Parte-se do pressuposto de que se liderança não é algo inato, então pode

ser aprendida. Neste caso, deve-se buscar o melhor estilo.

Estudos mais recentes sobre liderança admitem que não existe um melhor estilo de liderança; ela é contingencial. Dependendo do líder, dos seguidores e da situação, existirá uma maneira mais adequada de exercer influência sobre as pessoas.

Em outras palavras, o que funciona em um determinado momento, com um determinado grupo, pode não funcionar em outro momento ou com outro grupo. Descobrir o que funciona requer, portanto, habilidade e competência.

Segundo Vergara (1991), tem-se hoje uma visão de liderança organizacional não como simplesmente qualidade inata ou questão de estilo, mas sim como de habilidade e competência gerencial que podem ser aprendidas e desenvolvidas.

Tal aprendizado e tal desenvolvimento, segundo a concepção desta autora, se dão através da busca do autoconhecimento, do conhecimento da natureza humana, de fatores motivacionais, de expectativas individuais e de formas de comunicação e, por último, do conhecimento da vida organizacional e dos fatores ambientais externos que afetam a organização.

Motta (1991) salienta que a liderança é essencialmente o resultado de habilidades humanas aprendidas por pessoas comuns e portanto perfeitamente tratáveis como uma dimensão básica da formação gerencial. Este autor entende que a essência da liderança não está em obter poder, mas em colocar

poder em outras pessoas, capacitando-as a exercerem todo o seu potencial, dando-lhes confiança para perseguir um fim comum e estimulando-lhes a iniciativa.

Com relação a este ponto, deve existir uma preocupação primordial do gerente com a questão do treinamento e desenvolvimento profissional dos membros de sua equipe, a fim de que eles possam melhorar o resultado de seus trabalhos mediante o aprimoramento de seus conhecimentos, de suas atitudes e de suas habilidades.

Sobre este aspecto, Ramalho (1977) ressalta que este procedimento permitirá ao empregado não apenas adestrar-se à técnica de execução inerente ao seu setor específico de trabalho, mas também perceber a contribuição que sua tarefa proporciona ao conjunto da empresa. Além disso, acrescenta o autor, a preocupação com treinamento e desenvolvimento profissional dos subordinados apresenta imenso poder construtivo no fortalecimento dos vínculos de solidariedade que devem ligar todo o grupo numa perfeita identidade com vista ao alcance de objetivos comuns.

Segundo Braga (1984), as responsabilidades da gerência com relação ao treinamento e desenvolvimento profissional de seus subordinados estão ordenadas em duas linhas:

a) Responsabilidades Formais:

- conhecer as características do grupo sob sua supervisão;

- verificar as necessidades de desenvolvimento de seu grupo;
- estabelecer os comportamentos desejados do grupo, como decorrência do processo de desenvolvimento;
- participar da formulação dos programas e do material didático necessário;
- participar da avaliação dos resultados dos programas de treinamento e desenvolvimento profissional;
- acompanhar os egressos de programas, verificando até que ponto os resultados correspondem às expectativas.

b) Responsabilidades Informais:

- incentivar uma mentalidade favorável ao desenvolvimento pessoal;
- orientar o grupo no sentido do reconhecimento das necessidades identificadas;
- cooperar com o grupo na consecução dos objetivos de desenvolvimento;
- criar condições e motivar o grupo na aplicação dos conhecimentos obtidos.

Juntamente com a preocupação a respeito do treinamento e do desenvolvimento profissional da equipe de trabalho, o gerente possui várias outras funções administrativas importantes e que devem sempre ser observadas. No caso específico deste trabalho, serão destacadas as funções planejamento, organização e controle.

O planejamento costuma figurar como a primeira função administrativa, por ser exatamente aquela que serve de base para as demais.

O planejamento determina antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos que devem ser atingidos, segundo a concepção de Chiavenato (1987). Além disso, este autor acrescenta que a função planejamento visa dar condições racionais para que se organize e se dirija o sistema organizacional a partir de certas hipóteses acerca das realidades atual e futura.

Um gerente está planejando quando está decidindo sobre quais serão suas metas ou seus objetivos, quando estes estarão sendo atendidos e exatamente como colocará seus recursos de mão-de-obra, equipamento e tempo para que aqueles sejam alcançados, segundo o entendimento de Koontz, O'donnell (1981).

Para estes autores, o processo de planejamento segue uma seqüência lógica, pois reflete as etapas e as condições sucessivas necessárias para se atingir o objetivo predeterminado.

Hampton (1990) enfatiza que a função organização, se refere ao ato de dividir toda uma organização em unidades comumente chamadas de divisões ou departamentos, em subunidades comumente chamadas de seções, tendo responsabilidades específicas e uma hierarquia de relacionamentos: a estrutura organizacional.

Este autor frisa que a função organização também se refere à coordenação dessas unidades e subunidades, interagindo para atingir todos os objetivos organizacionais.

"A palavra organização tem diversos significados em Administração. Enquanto função administrativa, é o agrupamento de atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa e a atribuição de cada agrupamento a um gerente com devida autoridade para atingir tais atividades. A organização requer, pois, o estabelecimento de relações de autoridade com disposições para a coordenação entre as mesmas, tanto vertical como horizontalmente, na estrutura da empresa." (Chiavenato, 1987, v. 1, p. 297).

Koontz, O'donnell (1981) entendem que organizar envolve o estabelecimento de uma estrutura intencional de funções e que isto só é possível através da identificação e enumeração das atividades necessárias para um empreendimento cumprir sua finalidade, do agrupamento de tais atividades, da designação desses grupos de atividades a um gerente, da delegação de autoridade possibilitando a sua realização e das estipulações para uma coordenação vertical e horizontal das relações de autoridade e de informação dentro da estrutura organizacional.

Monitorar o progresso efetuando comparações com os objetivos e padrões derivados do planejamento é o que caracteriza a função controle, de acordo com Hampton (1990). O autor ressalta que a função controle fecha o círculo do processo administrativo. "A elaboração dos relatórios, a comparação dos resultados e a avaliação do progresso fornecem a base para a intervenção, o afastamento, o replanejamento e



a tomada de outras ações corretivas." (Hampton, 1990, p. 28).

"Controlar é avaliar e corrigir as atividades dos subordinados para que tudo corra conforme os planos. O controle indica onde estão os desvios negativos e, ao pôr em ação medidas para corrigir esses desvios, ajuda a assegurar a realização dos planos." (Koontz, O'donnell, 1981, p. 37).

Percebe-se com facilidade que para o êxito das atividades de uma organização, o seu corpo gerencial, nos seus mais diversos níveis, deve ser foco de atenção de programas de treinamento e desenvolvimento profissional. Esta iniciativa permitirá que as diversas atribuições gerenciais possam ser realizadas com grau satisfatório de eficiência e eficácia.

#### 2.4 Conceituação de Desenvolvimento de Gerência

Em vista da complexidade da função da gerência, expressa através da síntese do planejar, organizar, controlar e desenvolver equipes, essa função não pode ser confiada no seu desenvolvimento a uma simples disciplina, pois utiliza conceitos, teorias e ferramentas de vários campos, que incluem as ciências do comportamento, as ciências econômicas e as análises quantitativas, além de tecnologias específicas.

O desenvolvimento de gerência é uma atividade que não pode ser dissociada de outras ações que devem fazer parte de um sistema de Recursos Humanos. O desenvolvimento gerencial deve ser visto como um conjunto de atividades interligadas e específicas da área de pessoal. Segundo Hawrylyshin (apud Boog 1991), o desenvolvimento da gerência é um processo

integrado de crescimento contínuo, por meio de aprendizado no cargo, rotação de cargos, forças-tarefas especiais e participação ocasional em programas educacionais e de treinamento de apoio. Deve compreender, ainda, um sistema de compensação. Para este mesmo autor, a educação de gerência é orientada para o homem e é um processo por meio do qual a série total de potencial de capacidade de um indivíduo é aumentada. "O treinamento de gerência é orientado para tarefas e é um processo de aprendizagem por meio do qual indivíduos ou grupos tornam-se mais competentes no desempenho das tarefas específicas de um contexto específico de trabalho."

(Hawrylyshin apud Boog, 1991. p. 240).

Para Boog (1991) qualquer programa de desenvolvimento de gerência se utilizará de muitas técnicas diferentes de ensino ou treinamento. A escolha dessas técnicas será definida pelo entrosamento de uma série de fatores, onde se incluem as características do instrutor e do treinando, os conteúdos específicos do que deva ser ensinado, o clima organizacional e os objetivos organizacionais a longo prazo, e, como decorrência desses, as políticas e procedimentos de pessoal, ou seja, a administração de Recursos Humanos.

De acordo com os estudos da Procenge Consultores (1983), no Brasil a preocupação com o Desenvolvimento Gerencial se intensificou a partir do aparecimento, decorrente do rápido avanço da Psicologia Social e Organizacional nos países desenvolvidos, de um movimento de renovação da teoria organizacional intitulado Desenvolvimento Organizacional,

cuja difusão coincidiu como o surto de expansão e florescimento das empresas estatais iniciado a partir de 1970.

Embora muito tenha sido escrito sobre Desenvolvimento Organizacional, não há concordância absoluta quanto ao seu significado. Para muitos autores, desenvolvimento e mudança são sinônimos; para outros, desenvolvimento é tão-somente um processo de aplicação sistemática de técnicas de dinâmica grupal nas organizações.

De acordo com a perspectiva de Motta (1977), desenvolvimento e mudança são conceitos bastante diversos. A mudança é um processo mais amplo, que pode independe dos objetivos da administração, uma vez que a organização tem condições de mudar por si mesma.

Já o desenvolvimento pode ser entendido como algo bastante dirigido, em conformidade com um plano. Sendo assim, o Desenvolvimento Organizacional pode ser entendido como sendo a mudança organizacional planejada que pode ocorrer em duas dimensões, estrutural e comportamental, geralmente interdependentes.

É justamente na mudança organizacional planejada em nível comportamental que as técnicas referentes ao Desenvolvimento Gerencial são utilizadas. Parte-se do princípio que todo gerente deve funcionar como um agente de mudança e ajudar a organização a se adaptar e a enfrentar as contingências e os desafios que lhe são impostos no seu dia-a-dia.

Segundo Leocádio (1980), o Desenvolvimento Gerencial é um esforço planejado para gerar uma aprendizagem bem definida

que auxilie a organização como um todo na realização mais eficaz do seu processo de mudança.

Com base na exposição deste mesmo autor, o Desenvolvimento Gerencial possui dois principais objetivos:

. Objetivo imediato

Elevar o nível da eficácia pela melhoria do desempenho dos ocupantes dos cargos atuais. Como resultado desse esforço imediato, inicia-se ao mesmo tempo o desenvolvimento e criam-se oportunidades para identificação do potencial de um indivíduo para um trabalho futuro.

. Objetivo a longo prazo

Preparar os que possuem reconhecido potencial, para que possam crescer e assumir responsabilidades futuras, em proporção às suas capacidades e às possibilidades da organização em absorvê-los.

Lobos (1979) corrobora a colocação de Leocádio, pois entende que o Desenvolvimento Gerencial pode ser definido como um amplo e contínuo esforço educacional planejado pela empresa para diagnosticar, motivar e facilitar os desempenhos presente e futuro do gerente, através do aprimoramento de seus conhecimentos e habilidades e/ou mudança de suas atitudes.

A dinâmica do mundo atual imprime uma velocidade alucinante aos acontecimentos da vida moderna. As organizações, logicamente, são constantemente afetadas pelos "insights" e exigências proporcionadas pelo ambiente e pelos anseios e

aspirações de seus membros com relação a questões profissionais e pessoais.

Em outras palavras, hoje em dia, o Desenvolvimento Gerencial não é mais uma escolha deixada a critério da alta gerência; um luxo das organizações prósperas; um "benefício indireto" de grandes organizações. "Trata-se, antes de tudo, de uma exigência do sistema econômico; de um processo imposto sobre a empresa como uma consequência do crescimento organizacional e tecnológico." (Leocádio, 1980. p. 331).

### III. METODOLOGIA

Mediante as considerações expostas na fundamentação teórico-empírica, este estudo pretende verificar a relação entre o Sistema de Carreira e Desempenho e o Programa de Treinamento e Desenvolvimento Profissional (PTDP) dos gerentes na Marisol S. A. Indústria do Vestuário.

#### 3.1 Perguntas de Pesquisa

- Há relação entre o Programa de Treinamento e Desenvolvimento Profissional dos gerentes e as especificações dos seus cargos?
- Há relação entre o Programa de Treinamento e Desenvolvimento Profissional e a trajetória de carreira dos gerentes da Empresa?
- Há relação entre o Programa de Treinamento e Desenvolvimento Profissional e o desempenho dos gerentes da Empresa?

### 3.2 Variáveis

**Sistema de Carreira  
e desempenho**

**Programa de Treina-  
mento e Desenvolvi-  
mento Profissional  
(PTDP)**

. Trajetória de Carreira

. Treinamento de  
pessoal

. Especificação do Cargo

. Desenvolvimento de  
pessoal

. Desempenho

#### 3.2.1 Definição Constitutiva de Termos e Variáveis

- Cargo: conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas e às especificações exigidas dos ocupantes.

- Especificação do Cargo: "é o relato dos requisitos, responsabilidades e incômodos impostos aos ocupantes dos cargos". (Pontes, 1988, p. 26)

- Carreira: é a sucessão de cargos ocupados por um indivíduo na organização.

- Trajetória de Carreira: "é o padrão seqüencial de cargos que formam a carreira de uma pessoa" (Chiavenato, 1989, p. 24)

- **Sistema de Carreira:** é o instrumento que define as trajetórias de carreira existentes na organização.
- **Treinamento de Pessoal:** "é a educação específica que, conduzida, na escola ou não, antes do ou durante o trabalho, ajuda o indivíduo a desempenhar suas tarefas profissionais". (Pontual, 1980, p. 2)
- **Desenvolvimento de Pessoal:** "é a educação profissional que visa ampliar e aperfeiçoar o homem para o seu crescimento profissional em determinada carreira. Transcende o que é exigido no cargo atual, preparando-o para assumir funções mais complexas ou numerosas". (Chiavenato, 1985, p. 287)
- **Programa de Treinamento e Desenvolvimento Profissional (PTDP):** São todas as atividades referentes ao treinamento para o exercício do cargo atual, treinamento para o exercício de cargos futuros, bem como todas as demais ações que tenham por objetivo dotar os ocupantes de cargos de gerência de atitudes e comportamentos necessários à plena condução das suas tarefas.
- **Desempenho:** "é a capacidade do indivíduo de captar, distribuir e utilizar, de modo mais eficiente e eficaz os recursos de que dispõe" (Campbell apud Lobos, 1979, p. 209)
- **Avaliação de Desempenho:** "é o instrumento que visa medir o desempenho do empregado no exercício do cargo durante certo período de tempo" (Aquino, 1980, p. 199)



- Gerente: é o responsável pelo alcance dos objetivos organizacionais através das pessoas.

### 3.2.2 Definição Operacional das Variáveis

- Os indicadores do Sistema de Carreira e Desempenho foram operacionalizados da seguinte forma:

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| . Trajetória de Carreira | . observada através das características formais e/ou informais apresentadas pelo Sistema de Carreira da Empresa.             |
| . Especificação do Cargo | . verificada através do manual de descrição de cargos e/ou outros documentos afins de caráter formal ou informal da empresa. |
| . Desempenho             | . observado através das avaliações de desempenho e/ou outros documentos afins de caráter formal ou informal da empresa.      |

- Os indicadores do Programa de Treinamento e Desenvolvimento Profissional foram operacionalizados da seguinte forma:

- |   |   |
|---|---|
| . Treinamento/<br>Desenvolvimento de<br>Pessoal | . verificado através das políticas e procedimentos utilizados pela empresa para as ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal. |
|---|---|

. Treinamento/  
Desenvolvimento de  
Pessoal

. verificado através da programação anual de treinamento e desenvolvimento de pessoal da empresa.

. observado através de questionários e/ou outros instrumentos afins, de caráter formal ou informal da empresa, que tenham por objetivo o levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

### 3.2.3 Delimitação e Perspectiva da Pesquisa

#### a) População

A população desta pesquisa é composta pelo grupo de diretores/superintendentes, pelo grupo de gerentes de primeira linha (ligados diretamente à diretoria), pelos subordinados ao corpo gerencial e, finalmente, pelo pessoal diretamente envolvido com as atividades de Recursos Humanos da Marisol S. A. Indústria do Vestuário.

#### b) Procedimentos para Montagem da Amostra a ser Pesquisada

A presente pesquisa envolveu os seguintes níveis hierárquicos da Marisol S.A. Indústria do Vestuário:

1) Diretoria/Superintendência.

- 2) Gerências de primeira linha ou primeiro escalão (subordinados diretamente a diretores/superintendentes).
- 3) Colaboradores da empresa que são subordinados diretos dos gerentes de primeiro escalão.

Dos 6(seis) ocupantes de cargos de diretoria/superintendência, 3 (50% do total) participaram deste trabalho registrando as suas opiniões a respeito da relação aqui estudada, através do preenchimento de questionários específicos.

O objetivo inicial era envolver todos os membros deste nível hierárquico na presente pesquisa. Porém, devido a motivos de ordem interna da empresa, os 50% restantes não foram considerados neste estudo.

Para a montagem da amostra do nível gerencial de primeira linha, obedeceu-se a dois critérios:

- a) o gerente deveria estar ocupando o cargo há pelo menos 1(um) ano;
- b) o gerente teria que ter participado de pelo menos 1(um) Programa de Treinamento e Desenvolvimento Profissional oferecido pela Marisol S.A. Indústria do Vestuário.

Ao final, mediante os procedimentos adotados, foi verificado que 22 (68,8% do total) gerentes de primeira linha

da organização, estavam aptos a participar deste estudo.

A amostra de subordinados diretos dos gerentes foi elaborada com base nos seguintes critérios:

- a) seriam escolhidos no máximo 4 colaboradores por gerência;
- b) o colaborador deveria possuir no mínimo 6 meses de empresa;
- c) nos casos em que houvesse mais de 4 subordinados que atendessem aos requisitos anteriores, a área de Recursos Humanos indicaria os mais aptos a prestar informações para este trabalho.

Segundo Levin (1987), as amostras acima elaboradas são do tipo não-casual acidental, pois o pesquisador simplesmente inclui os sujeitos convenientes ao seu estudo, dele excluindo os inconvenientes.

As etapas acima descritas foram desenvolvidas com o apoio dos integrantes do Departamento de Recursos Humanos da Marisol S.A. Indústria do Vestuário, o que foi de fundamental importância para a obtenção de informações capazes de retratar, de maneira fidedigna, a questão de interesse.

Sendo assim, ao término desta etapa totalizou-se uma amostra de 107 participantes, distribuídos da seguinte maneira:

03 diretores  
22 gerentes  
82 colaboradores

-----  
107 total

### c) Nível e Unidade de Análise

Esta pesquisa situa-se no plano descritivo, possui perspectiva sincrônica e utiliza o método de estudo de caso, já que, segundo Trivinos (1987) "o objeto de estudo é uma unidade que se analisa profundamente". A análise intensiva de uma situação específica em uma ou em algumas organizações reais visa reunir boa quantidade de informações bem detalhadas e apreender a totalidade da questão de interesse. Para atender ao seu objetivo, ou seja, abordar com bom nível de profundidade a questão em estudo, o método do estudo de caso exige um rígido controle das variáveis que poderão influenciar o resultado ou relação que envolve o fenômeno focalizado (validade interna).

O delineamento a ser empregado é do tipo levantamento, uma vez que esta pesquisa pretende responder questões acerca da relação entre variáveis tal qual ocorre em situações naturais.

O nível de análise é organizacional e a unidade de

análise é a Marisol S.A. Indústria do Vestuário.

### 3.2.4 Dados: Tipo, Coleta e Tratamento

Os tipos de dados utilizados neste estudo são oriundos de fontes primárias (coletados pela primeira vez pelo pesquisador) e de fontes secundárias (dados já disponíveis na organização).

Os dados primários foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas e questionários, pretendendo-se, mediante tais instrumentos, coletar informações relativas a certos indicadores das variáveis em estudo.

Os dados secundários, por sua vez, foram coletados através de análises de documentos, tais como relatórios, formulários, políticas, manuais internos etc.

O tratamento qualitativo dos dados foi realizado basicamente através da análise documental, que tem "como objeto não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas as manifestações que registram estes fenômenos". (Richardson et al, 1989. p. 182).

Já o tratamento quantitativo dos dados foi realizado através da utilização de técnicas estatísticas simples, tais como média e frequência relativa.

### 3.2.5 - Procedimento de Coleta de Dados

Para que a coleta dos dados para esta pesquisa fosse realizada a contento, alguns cuidados foram tomados.

Inicialmente, foram efetuadas duas visitas à Marisol S.A. Indústria do Vestuário com os seguintes objetivos:

- 1) debater e esclarecer os principais pontos deste trabalho com o gerente de Recursos Humanos da empresa, a fim de melhor inteirá-lo do assunto, uma vez que ele seria a interface entre o pesquisador e a organização;

- 2) conhecer, de forma mais aprofundada, a estrutura organizacional da companhia;

- 3) conhecer a Administração de Recursos Humanos da Marisol S.A. Indústria do Vestuário como um todo e, em particular, averiguar o funcionamento dos subsistemas carreira/desempenho/treinamento e desenvolvimento de pessoal.

A partir daí, foi possível elaborar a estratégia de coleta de dados que consistiu em um conjunto de mais quatro visitas à empresa, perfazendo um total de seis, onde foram efetuadas consultas a documentos internos diversos (manuais, relatórios e descrições de cargo) com o objetivo de buscar dados secundários imprescindíveis a este estudo.

Além disto, entrevistas semi-estruturadas com integrantes da equipe de Recursos Humanos da empresa e distribuição de questionários para preenchimento por parte de diretores/-superintendentes, gerentes e colaboradores da organização diretamente subordinados ao nível gerencial, também foram utilizados para captação dos dados primários necessários.

As entrevistas foram gravadas em fitas de áudio, possibilitando a transcrição fiel dos depoimentos e permitindo ao pesquisador perceber os pontos mais relevantes para pesquisa.

Mesmo assim, quando surgiam dúvidas relativas às entrevistas, o pesquisador retornava aos dados secundários ou mesmo aos entrevistados, e destes novamente às entrevistas, com o objetivo de aclarar todos os pontos obscuros e evitar contradições.

### 3.2.6 - Limitações da Pesquisa

Apesar dos diversos cuidados tomados para que este trabalho apresente resultados fidedignos, há limitações que devem ser registradas.

Em primeiro lugar, é bom lembrar que a presente pesquisa utilizou-se do método de estudo de caso. Este método apresenta como característica o aprofundamento do estudo da questão de interesse, permitindo o conhecimento e a análise intensiva da relação estudada.



Por outro lado, impede que as conclusões obtidas sejam generalizadas para outros objetos de estudo, ou seja, seus resultados não são amplos.

Em segundo lugar, este trabalho está baseado na percepção dos participantes e, como é sabido, a percepção é algo altamente mutável. Sendo assim, as opiniões coletadas neste momento podem não ser as mesmas em outro instante.

Por fim, os indicadores utilizados para verificar a integração dos subsistemas carreira/desempenho/treinamento e desenvolvimento de pessoal, componentes da Administração de Recursos Humanos, não são exaustivos e permitem que novos trabalhos nesta área sejam desenvolvidos e enriqueçam as conclusões aqui obtidas.

#### IV. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

##### 4.1 Histórico da Empresa

Fundada em 1964, no município de Jaraguá do Sul, distante 170 quilômetros de Florianópolis e considerado o terceiro pólo industrial do Estado de Santa Catarina, a Marisol S. A. Indústria do Vestuário iniciou as suas atividades com a fabricação de chapéus de náilon, ráfia e felpudos.

A entrada definitiva no setor em que atua hoje, e que a faz uma das principais empresas nacionais do ramo de vestuário em malha, ocorreu em 1968, com a desativação da fábrica de chapéus.

Hoje a Marisol é uma grande empresa, de capital nacional, com ações negociadas nas bolsas de valores do Rio de Janeiro e de São Paulo (menor volume). O seu registro como pessoa jurídica é oficializado pela Bolsa de Valores do Extremo Sul, localizada em Porto Alegre.

A empresa possui escritórios regionais de vendas em vários estados brasileiros e ainda conta com o trabalho de representantes autônomos que percorrem mais de 18 mil pontos de venda no Brasil.

Atualmente a Marisol processa mais de quatrocentas toneladas de malha de algodão por mês, dentro de um sistema verticalizado de produção. Isto significa dizer que a empresa fábrica desde malha de algodão até a peça final já pronta,

garantindo, desta forma, a excelente qualidade dos produtos que comercializa desde o início do processo.

Com o objetivo de expandir o seu mercado consumidor, pois o seu rápido crescimento assim o exige, a Marisol estabeleceu parceria com a Otto Versand, empresa alemã com sede em Hamburgo, a fim de alcançar um volume de exportação correspondente a vinte por cento da sua receita global.

Além da matriz em Jaraguá do Sul, onde existe também uma unidade de costura, existem outras quatro unidades de fabricação nas cidades catarinenses de Massaranduba, Corupá, Schroeder e Benedito Novo, que abrigam a maior parte dos seus três mil e duzentos empregados.

O grupo ainda controla as empresas Comercial Catarinense de Malhas Ltda., Marisol Reflorestamento Ltda., Marisol Exportadora Ltda. e Marisol Administradora Ltda.

**4.2 - Organograma Parcial da Marisol S.A Indústria do  
Vestuário**

A Assembléia de Acionistas da Marisol é formada por quatro acionistas majoritários que detêm 86,22% das ações da empresa. As ações restantes, ou 13,78% do total, estão nas mãos de acionistas minoritários.

O Conselho de Administração da Marisol S.A. Indústria do Vestuário é formado por seis membros, sendo dois pertencentes à própria empresa e os demais externos à empresa. Os participantes se reúnem uma vez a cada semestre e possuem mandato de três anos.

A Presidência da Marisol coordena as atividades das diversas superintendências e da vice-presidência da empresa.

A Superintendência Têxtil objetiva realizar produção diária compatível com o planejamento da produção, bem como zelar pelo perfeito acabamento dos tecidos e peças e estabelecer elo de ligação entre as diversas áreas produtivas, buscando a consolidação de objetivos comuns.

A Superintendência de Confeção visa à produção de peças de qualidade e realizar produção diária de peças costuradas, de acordo com a programação, tendo em vista as prioridades da empresa.

A Superintendência de Engenharia Industrial tem por objetivo adequar métodos e processos às atividades e pessoas, efetuar adequada programação e controle da produção, zelar pelo suprimento das diversas áreas e pela manutenção dos equipamentos.

A Vice-Presidência é responsável pela coordenação das atividades das várias diretorias e do Departamento de Recursos Humanos da organização.

A Diretoria de Marketing objetiva divulgar produtos e marcas da empresa incentivando sua colocação no mercado, bem como observar as tendências para adequar ou incrementar os modelos produzidos.

A Diretoria de Vendas visa colocar no mercado a maior quantidade de produtos com custo aceitável, pesquisando constantemente os melhores pólos de vendagem.

A Diretoria Financeira controla e acompanha as atividades de planejamento financeiro e contabilidade geral da empresa.

O Departamento de Recursos Humanos elabora, implementa e executa a manutenção das políticas da área de pessoal da companhia.

As gerências de primeira linha, nível hierárquico que servirá de base para a verificação da relação entre o Sistema de Carreira e Desempenho e o Programa de Treinamento e Desenvolvimento Profissional, serão detalhadas a seguir.

#### 4.3 - As Gerências da Marisol S.A. Indústria do Vestuário

Em setembro de 1992, a estrutura organizacional da Marisol apresentava um total de trinta e duas gerências

consideradas de primeira linha ou primeiro escalão (subordinadas diretamente a diretores/superintendentes), a saber:

- Gerência do Escritório Regional Centro-Sul;
- Gerência do Escritório Regional Sudeste;
- Gerência do Escritório Regional Nordeste;
- Gerência do Escritório Regional Centro-Oeste;
- Gerência do Escritório Regional Norte;
- Gerência do Escritório Regional Rio Grande do Sul;
- Gerência do Escritório Regional São Paulo;
- Gerência de Vendas;
- Gerência de Distribuição de Produto;
- Gerência de Promoção;
- Gerência de Serviços de Marketing;
- Gerência de Desenvolvimento de Produto;
- Gerência de Exportação;
- Gerência de Sistemas;
- Gerência de Controladoria;
- Gerência de Tesouraria/Contas a Pagar;
- Gerência de Suprimentos;
- Gerência Jurídico/Societária;
- Gerência de Malharia;
- Gerência de Beneficiamento;
- Gerência de Estamparia;
- Gerência de Corte;
- Gerência de Confecção Jaraguá do Sul;
- Gerência de Confecção Corupá;

- Gerência de Confecção Benedito Novo;
- Gerência de Confecção Schroeder;
- Gerência de Confecção Rio dos Cedros;
- Gerência de Confecção Massaranduba;
- Gerência de Planejamento e Controle da Produção;
- Gerência de Métodos e Processos;
- Gerência de Qualidade;
- Gerência de Manutenção;

Com o objetivo de demonstrar a complexidade e a amplitude das atribuições gerenciais, será apresentado a seguir um relato das principais responsabilidades e atribuições de algumas gerências citadas anteriormente.

#### 1) GERÊNCIA DE SERVIÇOS DE MARKETING

Subordinação: Diretoria de Marketing

Localização geográfica: Jaraguá do Sul

Subordinados diretos: 2

Subordinados indiretos: -

Total de subordinados: 2

Data da descrição: 26/03/92

Fonte: Marisol S.A. Indústria do Vestuário

Objetivo principal do cargo:

Supervisionar e coordenar o conjunto de atividades e estudos relacionados à divulgação e projeção da imagem da empresa e seus produtos na comunidade, mercado de revenda e de consumo final, utilizando todos os meios de comunicação e



divulgação adequados, objetivando contribuir para o incremento e a sustentação do volume de vendas.

**Algumas atividades exclusivas do cargo:**

- Elaborar, em conjunto com a diretoria, o orçamento anual de investimentos em marketing, alocando e controlando a verba de comunicação, fazendo com que seja aplicada nas atividades previamente estabelecidas.

- Manter contatos e encontros periódicos com agências de publicidade, promoção, pesquisa de mercado, relações públicas, fornecedores e veículos de comunicação, para solicitar, desenvolver e acompanhar os trabalhos previstos no plano de investimento de marketing, bem como manter-se atualizado sobre inovações do mercado.

- Identificar as necessidades e oportunidades de apoio mercadológico dos mercados de revenda e consumo, sugerindo soluções para atuação da empresa.

- Analisar e propor políticas de garantia de produtos em consonância com o código de defesa do consumidor.

- Definir e implementar os manuais de comunicação visual de cada marca da empresa e seu uso nas embalagens, etiquetas, adesivos, placas de propaganda, luminosos, veículos de transporte, impressos, entre outros.

Contatos mais freqüentes:

. Âmbito interno:

Área de vendas, escritórios regionais, departamentos de Exportação, Jurídico, Tesouraria, Controladoria, Desenvolvimento de Produto e Comercial Catarinense de Malhas.

. Âmbito externo:

Agências de propaganda, Assessoria de Imprensa e Relações Públicas e órgãos de imprensa em geral.

## 2) GERÊNCIA DE CONTROLADORIA

Subordinação: Diretoria Financeira

Localização geográfica: Jaraguá do Sul

Subordinados diretos: 03

Subordinados indiretos; 12

Total de subordinados: 15

Data da descrição: 14/02/92

Fonte: Marisol S.A. Indústria do Vestuário

Objetivo principal do cargo:

Garantir um sistema de controle gerencial que utiliza técnicas e experiências para estabelecer planos e procedimentos de controles orçamentários, de custos e contábeis, processar a informação no sentido de direcionar as atividades empresariais na consecução dos objetivos, avaliar e comunicar os resultados do desempenho da área.

**Algumas atividades exclusivas do cargo:**

- Examinar, mensalmente, diversas contas contábeis, antes do fechamento do balanço, visando verificar a exatidão dos saldos de acordo com os lançamentos efetuados.

- Acompanhar o fechamento mensal do balanço com base nos prazos previamente estipulados pelo cronograma anual.

- Coordenar a preparação de material destinado a reuniões do Conselho de Administração quando se tratar de assuntos referentes à análise de desempenho orçamentário e outros tópicos específicos da sua área de atuação.

- Verificar o desempenho orçamentário da empresa, a partir de análises efetuadas sobre fluxos de caixa e demonstrativos financeiros, visando detectar possíveis anomalias e providenciar medidas corretivas, caso necessário.

- Elaborar e controlar a apuração mensal e anual das declarações de Imposto de Renda da empresa.

**Contatos mais freqüentes:**

. **Âmbito interno:**

Todos os segmentos da organização.

. **Âmbito externo:**

Fiscalização Estadual e Federal, Auditoria Externa, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e, eventualmente, com diversas empresas e/ou pessoas para tratar de assuntos relacionados ao seu Departamento.

### 3) GERÊNCIA DE BENEFICIAMENTO

Subordinação: Superintendência Têxtil

Localização geográfica: Jaraguá do Sul

Subordinados diretos: 06

Subordinados indiretos: 186

Total de subordinados: 192

Data da descrição: 24/03/92

Fonte: Marisol S.A. Indústria do Vestuário

Objetivo principal do cargo:

Supervisionar, planejar e coordenar os trabalhos executados, a fim de assegurar a adequada consecução dos processos de beneficiamento dos tecidos, visando atingir os padrões de qualidade e as quantidades previstas, a redução de custos operacionais e a normal continuidade dos processos subseqüentes.

Algumas atividades exclusivas do cargo:

- Supervisionar e coordenar os processos de tingimento, alvejamento e acabamento de tecidos, organizando e controlando os programas de produção, bem como mantendo constante acompanhamento e observação da execução das operações efetuadas e da qualidade dos produtos, a fim de detectar eventuais falhas e/ou desvios que interfiram no fluxo das atividades.

- Supervisionar a execução da manutenção preventiva e corretiva efetuada nos equipamentos da área.

- Analisar relatórios de produção, eficiência, gráficos estatísticos, quadros comparativos, entre outros, visando obter informações referentes ao fluxo das operações, necessidades e resultados, a fim de tomar as medidas necessárias para o atingimento das metas de produtividade estabelecidas.

- Analisar programa de trabalho mensal, juntamente com o Departamento de Planejamento e Controle da Produção, a fim de estabelecer prioridades.

- Solucionar eventuais problemas de qualidade e produtividade, analisando causas e conseqüências, para identificar e determinar medidas corretivas.

**Contatos mais freqüentes:**

**. Ambito interno:**

Malharia, Almoxarifado, Planejamento e Controle da Produção, Laboratório Químico, Corte, Controle de Qualidade, Estamparia Aplicada e Custos e Orçamentos.

**. Ambito externo:**

Faccionistas, accessoristas, empresas do ramo têxtil e fornecedores de matéria-prima e de equipamentos diversos nacionais e internacionais.

#### 4) GERENTE DE CONFECÇÃO

Subordinação: Superintendente de Confecção

Localização geográfica: Jaraguá do Sul, Schroeder,  
Corupá, Benedito Novo e  
Massaranduba.

Número de subordinados: varia conforme a localidade

Data da descrição: 02/04/92

Fonte: Marisol S.A. Indústria do Vestuário

Objetivo principal do cargo:

Supervisionar, planejar e coordenar os trabalhos da área, a fim de assegurar o atingimento das metas de fabricação das atividades de costura, revisão e embalagem de peças, atentando para a obtenção dos padrões de qualidade, redução de custos operacionais e cumprimento dos prazos predeterminados, através do adequado planejamento e execução de estratégias de produção, mantendo um clima harmonioso entre os colaboradores da empresa e com a comunidade em geral.

Algumas atividades exclusivas do cargo:

- Assegurar a adequada distribuição das atividades da área, visando evitar carências e/ou excessos de abastecimento em determinados pontos, visando evitar prejuízos com relação ao alcance das metas de produção.

- Controlar e supervisionar a produção e a qualidade de cada grupo de costura, ajustando os desvios, sempre que necessário, a fim de garantir a qualidade dos produtos

fabricados.

- Analisar as horas improdutivas ocorridas na unidade e a eficiência de cada grupo de produção, visando obter parâmetros e subsídios para a tomada de decisões.

- Analisar relatórios de produção e qualidade, a fim de traçar objetivos em conjunto com os encarregados, a fim de otimizar os resultados.

- Definir referências para os grupos de produção, baseando-se em prioridades, visando concluí-las dentro dos prazos preestabelecidos.

#### Contatos mais freqüentes:

##### . Âmbito interno:

Planejamento e Controle da Produção, Controle de Qualidade, Métodos e Processos, Corte, Estamparia, Manutenção, Recursos Humanos e Jurídico.

##### . Âmbito externo:

Inspetores de qualidade (exportação) visitantes e fornecedores de equipamentos para demonstração, presidente do Sindicato dos Trabalhadores do Vestuário, prefeito do município em que a unidade está situada e com outras instituições, com o objetivo de representar a empresa.

**5) GERENTE DE QUALIDADE**

Subordinação: Superintendência de Engenharia Industrial

Localização geográfica: Jaraguá do Sul

Subordinados diretos: 04

Subordinados indiretos: 23

Total de subordinados: 27

Data da descrição: 03/04/92

Fonte: Marisol S.A. Indústria do Vestuário

**Objetivo principal do cargo:**

Supervisionar, planejar e coordenar as atividades do departamento, a fim de garantir o perfeito funcionamento do sistema de gestão da qualidade, através da adequada determinação dos padrões a serem seguidos e a observância destes no processo produtivo, visando elevar a qualidade dos produtos e a satisfação do mercado consumidor.

**Algumas atividades exclusivas do cargo:**

- Desenvolver e coordenar as atividades ligadas à verificação de irregularidades na produção, planejamento de ações corretivas e programas de qualidade junto às áreas envolvidas, bem como o estabelecimento de objetivos para a consecução dos processos produtivos segundo os padrões preestabelecidos.

- Analisar e aprovar internamente todas as proposições de alterações de processos apresentados através de estudos de racionalização, realizados na área de atuação.



- Desenvolver e coordenar o estabelecimento de especificações e métodos de ensaio para testar e avaliar a qualidade dos produtos adquiridos.

- Coordenar e analisar estudos comparativos em artigos da concorrência, propondo quando necessário, adequações nos produtos fabricados pela empresa.

- Planejar e coordenar a realização de auditorias externas junto a fornecedores, para avaliação e qualificação dos materiais e produtos adquiridos, bem como visitá-los visando analisar os níveis de qualidade dos produtos oferecidos com relação aos interesses de produção da empresa.

**Contatos mais freqüentes:**

. **Âmbito interno:**

Com todas as áreas produtivas e técnicas da empresa.

. **Âmbito externo:**

Fornecedores, inspetores de qualidade (exportação) e núcleos de normalização (Associação Brasileira de Normas Técnicas/INMETRO).

**4.4 - Perfil dos Segmentos Participantes da Pesquisa**

. **Diretoria/Superintendência**

A média de idade para este segmento gira em torno de 41 anos e toda amostra é do sexo masculino.

A distribuição de freqüência por local de nascimento

(naturalidade) deu origem ao seguinte quadro:

**TABELA 1**  
**DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DO LOCAL DE NASCIMENTO DA**  
**DIRETORIA/SUPERINTENDÊNCIA**

ESTADO	Fi	%
Santa Catarina	2	67,0
Rio de Janeiro	1	33,0
Total de Indicações	3	100,0

FONTE: Questionários Respondidos

No que diz respeito ao item formação escolar, 3 (100% da amostra) possuem curso superior completo e, destes, 2 (67% do total) concluíram curso de pós-graduação em nível de especialização.

A média de tempo de serviço na empresa do extrato pesquisado é de 7 anos e a média de tempo de serviço fora da empresa é de cerca de 16 anos. Por fim, a média de tempo de ocupação do cargo atual é de 4 anos.

#### . Gerência

A média de idade encontrada para o grupo de gerentes de primeiro escalão que participou da presente pesquisa foi de aproximadamente 37 anos e apenas 2 (9% da amostra pesquisada) são do sexo feminino.

A distribuição de frequência por local de nascimento (naturalidade) deu origem ao seguinte quadro:

TABELA 2

## DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DO LOCAL DE NASCIMENTO DA GERÊNCIA

ESTADO	Fi	%
Santa Catarina	13	59,1
Rio Grande do Sul	4	18,2
Ceará	2	9,2
São Paulo	1	4,5
Minas Gerais	1	4,5
Rio de Janeiro	1	4,5
Total de Indicações	22	100,0

FONTE: Questionários Respondidos

Com relação à formação escolar, 13 (59,1% do total da amostra) possuem curso universitário completo e, destes, 7 (53,9%) possuem curso de pós-graduação completo em nível de especialização.

TABELA 3

## DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DA FORMAÇÃO ESCOLAR DA GERÊNCIA

Formação Escolar	Fi	%
2º Grau Completo	4	18,2
2º Grau Técnico Completo	3	13,6
Superior Incompleto	2	9,1
Superior Completo	13	59,1
Total de Indicações	22	100,0

FONTE: Questionários Respondidos

O equivalente a 50% da amostra pesquisada declarou dominar algum idioma estrangeiro. Apresentamos a seguir as indicações registradas.

**TABELA 4**  
**DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DO DOMÍNIO DE**  
**IDIOMAS PELOS GERENTES**

IDIOMA	Fi	%
Inglês	6	43,0
Alemão	6	43,0
Italiano	1	7,0
Espanhol	1	7,0
Total de Indicações	14	100,0

FONTE: Questionários Respondidos

O tempo médio de serviço dos ocupantes de cargos de gerência na Marisol é de cerca de 9,3 anos, enquanto o seu tempo médio de serviço fora da empresa fica situado em torno de 13,6 anos.

Os gerentes de primeiro escalão da empresa pesquisada possuem, em média, 7,4 anos de experiência em cargos de chefia anteriores ao cargo atual de gerente.

Finalmente, o tempo médio de ocupação do cargo de gerente, por parte da amostra pesquisada é de 4,7 anos.

#### . Colaboradores

A média de idade deste grupo de respondentes gira em torno de 31 anos, e 43 (52% da amostra pesquisada) são do sexo feminino.

sexo feminino.

A distribuição de freqüência por local de nascimento (naturalidade) apresentou a seguinte configuração:

**TABELA 5**  
**DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DO LOCAL DE NASCIMENTO DOS**  
**SUBORDINADOS DOS GERENTES**

ESTADO	Fi	%
Santa Catarina	57	70,0
Minas Gerais	7	9,0
Paraná	5	6,5
Rio Grande do Sul	4	5,0
Goiás	3	4,0
São Paulo	2	2,5
Rio de Janeiro	1	1,5
Pernambuco	1	1,5
Total de Indicações	82	100,0

FONTE: Questionários Respondidos

Dos 82 participantes, 70 (85% do total da amostra) forneceram informações sobre o item formação escolar. A tabela abaixo indica a realidade detectada:

**TABELA 6**  
**DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DA FORMAÇÃO ESCOLAR DOS**  
**SUBORDINADOS DOS GERENTES**

FORMAÇÃO ESCOLAR	Fi	%
2º Grau Completo	12	14,6
2º Grau Incompleto	9	11,0
2º Grau Técnico Completo	6	7,4
2º Grau Técnico Incompleto	1	1,2
Superior Completo	21	25,6
Superior Incompleto	21	25,6
Não informaram	12	14,6
Total de Indicações	82	100,0

FONTE: Questionários Respondidos

Dos 21 colaboradores que possuem curso superior completo, 9 (43%) têm curso de pós-graduação completo em nível de especialização.

O tempo médio de serviço dos colaboradores na Marisol é de cerca de 9 anos, enquanto o seu tempo médio de serviço

fora da empresa é de 7 anos.

#### 4.5 - Caracterização do Sistema de Carreira e Desempenho da Empresa Pesquisada

As informações para caracterização do Sistema de Carreira e Desempenho da Marisol S.A. Indústria do Vestuário foram coletadas através de entrevista semi-estruturada (vide anexo 4) realizada pelo pesquisador com o Chefe de Remuneração e Benefícios da referida empresa.

De acordo com o entrevistado, não existe um sistema de carreira formal na organização pesquisada. Atualmente a Marisol conta com um Plano de Cargos e Salários, onde estão hierarquizados todos os cargos da companhia com base nas técnicas normalmente utilizadas para este fim. É um instrumento norteador da carreira dos empregados, uma vez que classifica os cargos de mesma natureza do menor ao maior grau encontrado no interior da organização.

Desta forma, enfatizou o entrevistado, as trajetórias de carreira existentes na empresa seguem uma linha de especialização, ou seja, os empregados ocuparão os mesmos cargos mas com grau crescente de responsabilidades e atribuições, à medida que forem adquirindo experiência e demonstrando desempenho satisfatório para tal.

Exemplos de carreira: Cortador I,II e III

Costureira I,II e III

Analista de Sistemas I, II e III



A velocidade com que a trajetória de carreira dos empregados é desenhada no interior da organização é bastante acelerada.

A passagem dos empregados pelos cargos que exigem menor qualificação para aqueles que exigem maior qualificação profissional vem sendo bastante rápida, pelo próprio dinamismo que a Marisol S.A. Indústria do Vestuário vem apresentando como organização empresarial nos últimos dez anos.

O Chefe de Remuneração e Benefícios destacou que, no momento, apenas as chefias de todos os níveis da organização conhecem as possibilidades de encarreiramento dos seus subordinados, cabendo-lhes o papel de administrar a carreira do seu pessoal.

É intenção do órgão de Recursos Humanos da empresa promover uma ampla divulgação das possibilidades de encarreiramento existentes, para que todos os empregados detenham conhecimentos sobre este assunto.

O entrevistado acrescentou que, no nível gerencial de primeira linha, a idéia da carreira no interior da organização é um pouco mais clara, tendo em vista que os gerentes deste nível estão sendo alvo de investimentos fortes em termos de Programas de Treinamento e Desenvolvimento Profissional (PTDPs), que auxiliam na obtenção de um maior conhecimento sobre esta questão.

Ainda com relação ao nível gerencial de primeira linha, ressaltou-se que já existe uma prática de rotação de cargos (job rotation). Neste caso, o gerente de uma determinada área poderá vir a ocupar um outro posto gerencial que se apresente e que seja distinto da sua área funcional de origem. O objetivo é que as pessoas que conduzem as atividades do empreendimento detenham uma visão globalizante e integradora do negócio. Daqui a algum tempo, este sistema poderá ser adotado para outros níveis organizacionais.

A Marisol S.A. Indústria do Vestuário não oferece a opção da carreira paralela. O entrevistado declarou que apesar de já ter sido ventilada esta hipótese, a questão da carreira paralela ou carreira em Y não se enquadra na realidade interna da empresa.

De acordo com o entendimento do Chefe de Remuneração e Benefícios, esta modalidade de encarreiramento é típica de organizações que geram e lidam com tecnologia de ponta, o que não é o caso da Marisol. Convém salientar que esta afirmação do entrevistado corrobora o que foi registrado na fundamentação teórica deste trabalho sobre as empresas que têm necessidade de utilizar o sistema de carreira paralela. Desta maneira, as organizações que utilizam tecnologia de ponta, por não poderem prescindir dos seus principais técnicos, oferecem a possibilidade de ascensão profissional através da carreira paralela ou carreira em Y.

A mensuração do desempenho individual dos empregados é realizada de maneira informal.

Foi destacado pelo Chefe de Remuneração e Benefícios que, no nível operacional, a avaliação do desempenho pode ainda ser calcada em parâmetros quantitativos como, por exemplo, o grau de eficiência estipulado pelos engenheiros da área de métodos e processos para as costureiras da empresa.

No nível administrativo, esta avaliação ocorre de forma bastante subjetiva. Normalmente procura-se levar em conta quesitos como iniciativa, pontualidade, assiduidade, grau de instrução e experiência.

Com base no depoimento do entrevistado, todo esse julgamento é realizado sem nenhum procedimento institucionalizado pela companhia, sendo os superiores dos avaliados os responsáveis pela escolha e graduação dos quesitos adotados para mensurar o desempenho.

Como também registra a literatura, a avaliação dos indivíduos que desempenham papéis dentro da organização ocorre continuamente dentro das empresas, seja ela de caráter formal ou informal.

No caso específico de promoções a cargos de chefia e de gerência de primeira linha, existe a necessidade do preenchimento da chamada Proposta de Nomeação.

Neste documento, os responsáveis pela avaliação do desempenho devem registrar as informações referentes aos

cargos para o qual o empregado está sendo indicado (especificações do cargo), bem como o grau de instrução, experiência e outros detalhes relevantes a respeito do avaliado.

Esta prática tem por objetivo formalizar a indicação de empregados para os cargos de maior peso dentro da hierarquia da empresa.

A carreira dos empregados está intimamente relacionada com a avaliação do seu desempenho no cargo. Segundo o entrevistado, dentro da informalidade e subjetividade que cerca a mensuração do desempenho individual hoje na Marisol S.A. Indústria do Vestuário, esta é ainda a única forma de a empresa conhecer os indivíduos sujeitos a alguma movimentação de pessoal.

Para finalizar, foi observado pelo entrevistado que a empresa já está iniciando o processo de implementação do seu sistema formal de avaliação de desempenho.

#### 4.6 - Caracterização do Programa de Treinamento e Desenvolvimento Profissional (PTDP) da Empresa Pesquisada

As informações para caracterização do Programa de Treinamento e Desenvolvimento Profissional (PTDP) da Marisol S.A. Indústria do Vestuário foram coletadas através de entrevista semi-estruturada (vide anexo 5), realizada pelo pesquisador com a Chefe da Seção de Recrutamento e Desenvol-

vimento de Pessoal da citada empresa.

De acordo com as informações coletadas, o levantamento das necessidades de treinamento (LNT) da Marisol é realizado anualmente, mais precisamente no mês de dezembro, através do preenchimento, por parte dos gerentes de departamento da empresa, de formulário específico (vide anexo 6).

Observando-se uma ordem de prioridade, as necessidades de treinamento registradas neste formulário são apresentadas ao Comitê de Desenvolvimento de Recursos Humanos da empresa pelos técnicos da área de Recrutamento e Desenvolvimento de Pessoal em conjunto com o gerente solicitante. O objetivo é que as solicitações registradas no documento em questão sejam analisadas em conjunto.

Após esta triagem inicial, a aprovação final das solicitações recebidas fica a cargo da diretoria.

Assim sendo, a partir daí se torna possível a elaboração da programação de treinamento e desenvolvimento de pessoal para o ano seguinte e a respectiva previsão de verba para tal. Esta programação deverá ser executada preferencialmente entre os meses de março e novembro de cada ano, pois a empresa optou por adequar essas atividades ao período letivo formal.

Os Programas de Treinamento e Desenvolvimento Profissional (PTDPs) da Marisol S.A. Indústria do Vestuário, tanto no nível interno como externo, têm por objetivo suprir as deficiências dos seus empregados com relação às atribuições

e responsabilidades dos seus cargos atuais, ou seja, visam prepará-los para um desempenho satisfatório das suas tarefas diárias. Desta forma, os PTDPs possuem caráter emergencial e íntima relação com as especificações dos cargos da companhia.

Segundo a entrevistada, reforçando o que é dito pela literatura consultada, o que começa com treinamento acaba se transformando em desenvolvimento, pois a partir do momento em que os empregados melhoram a performance nos cargos atuais, conseqüentemente tornam-se aptos a ocupar novas posições em que o nível de complexidade e responsabilidade exigidos são maiores.

Como resultado desta situação, a trajetória de carreira do indivíduo começa a ser desenhada no interior da organização e, geralmente, segundo a percepção da Chefe de Recrutamento e Desenvolvimento de Pessoal, tem obedecido a uma linha de especialização, ou seja, a carreira é desenvolvida dentro de uma única área de atuação da empresa.

A entrevistada destacou que já existe uma preocupação muito forte da Marisol com relação ao desenvolvimento dos seus empregados, com o objetivo de possibilitar o crescimento profissional (carreira) e pessoal de todos os seus membros.

Como exemplo para este fato, foi citado o programa de concessão de bolsas de estudo, já praticado pela companhia, que subsidia a parcela excedente a 5% do salário do empregado dispendida com despesas referentes a cursos de nível superior e de pós-graduação que estejam relacionados com a sua área de

atuação.

Para o ano de 1993, a Marisol S.A. Indústria do Vestuário tem como prioridade, em termos de Programas de Treinamento e Desenvolvimento Profissional (PTDPs), os programas de Desenvolvimento Gerencial (DG), de Formação de Adultos e de Qualidade.

Com relação ao Programa de Desenvolvimento Gerencial, existe atualmente uma forte preocupação da empresa em fortalecer as lideranças em todos os níveis da organização, principalmente as gerências de primeira linha. Para isto, seminários sobre o grid gerencial já foram ministrados e, para breve, outros eventos estão agendados com o objetivo de melhorar o nível de capacitação dos gerentes da empresa.

O Programa de Formação de Adultos visa, principalmente, fornecer às chefias intermediárias o acesso à educação formal básica. Segundo depoimentos, a empresa sofre as conseqüências de possuir, em seus níveis de supervisão e de encarregados, pessoal que não possui o grau escolar mínimo necessário.

Além disso, a participação desses empregados em eventos externos de treinamento e desenvolvimento oferecidos pelo SENAI e outras instituições similares fica prejudicada pela exigência mínima do 1º grau completo.

Sendo assim, de acordo com a entrevistada, o Programa de Formação de Adultos pretende conscientizar as chefias de nível intermediário da necessidade e da importância da obtenção da instrução formal básica e, paralelamente,

subsidiar os estudos destes colaboradores em escolas da região.

Com relação à questão da qualidade, foi registrado que, a exemplo da maioria das organizações e até por uma questão de competitividade, a Marisol vai dar atenção especial à prática de Programas de Qualidade como o ISO 9000.

A filosofia dos Programas de Treinamento e Desenvolvimento Profissional da Marisol S.A. Indústria do Vestuário apresenta os seguintes pontos segundo o manual de Normas Administrativas referentes a este assunto (Fonte: Marisol S.A. Indústria do Vestuário - Seção de Recrutamento e Desenvolvimento - DRH):

- direcionar o levantamento às necessidades das áreas e dos cargos;
- basear-se na real necessidade e não nos desejos (é interessante ou importante?);
- estar compatível com as metas da empresa;
- prever necessidades imediatas e futuras;
- é de responsabilidade da gerência desenvolver, acompanhar e atualizar junto à Seção de Recrutamento e Desenvolvimento as necessidades levantadas;
- os cursos internos são realizados na medida em que haja um número adequado de participantes, analisando-se outras alternativas caso necessário;
- a análise do Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) será realizada pela Seção de Recrutamento e Desenvol-



- vimento, buscando atender às prioridades;
- as propostas de treinamento internos e externos serão encaminhadas ao Comitê de Desenvolvimento de Recursos Humanos e posteriormente à Diretoria;
  - ano letivo para treinamento, prioritariamente de março a novembro;
  - Treinamento e Desenvolvimento administrado como investimento;
  - todas as ações de treinamento e/ou desenvolvimento voltadas para a real necessidade dos cargos e/ou atividades específicas;
  - o superior imediato é o responsável pelas solicitações e convites para participação dos empregados nos eventos, bem como pelos resultados, através da realização do acompanhamento;
  - como regra geral, os conteúdos obtidos através de programas de treinamento externos serão repassados, buscando multiplicação das informações relevantes;
  - o Treinamento no Local de Trabalho (TLT) dar-se-á dentro do expediente e é de responsabilidade do superior imediato;
  - cursos internos serão realizados, como regra geral, fora do expediente, facultando-se ao empregado convidado a decisão de participar ou não da atividade;
  - é solicitada frequência mínima de 80% nos cursos internos, para obtenção do certificado;
  - utiliza-se avaliação de cursos, tanto internos quanto

- externos, objetivando validar o evento;
- a Seção de Recrutamento e Desenvolvimento oferece apoio na análise, execução, logística e acompanhamento dos programas de treinamento e desenvolvimento solicitados;
  - a realização dos programas será analisada/sugerida pelo Comitê de Desenvolvimento de Recursos Humanos e posteriormente pela Diretoria.

A Marisol S.A. Indústria do Vestuário pratica, tanto no nível interno como externo, a avaliação das suas ações de treinamento e desenvolvimento profissional. A avaliação é formalizada através do preenchimento, por parte dos participantes, de formulários específicos para este fim (vide anexos 7 e 8).

No âmbito interno, as três primeiras turmas a participar de determinado Programa de Treinamento e Desenvolvimento Profissional (PTDP) devem preencher o citado formulário, com o objetivo de fornecer informações a respeito do evento.

A partir daí, a avaliação do PTDP passa a ser feita verbalmente. Ao final de cada edição do mesmo Programa, o técnico da área de Recrutamento e Desenvolvimento indaga aos participantes a respeito daquela iniciativa. As informações consideradas mais relevantes são registradas e analisadas para posterior aproveitamento na elaboração do programa em uma próxima vez.

No nível externo, além do preenchimento do formulário de avaliação, ainda ocorre uma entrevista do participante com

o técnico da área de Recrutamento e Desenvolvimento.

A entrevistada ressalta que as informações fornecidas pelo participante de programas externos são extremamente importantes, pois possibilitarão o "feedback" para a seção competente com relação à instituição organizadora do evento, instalação dos hotéis utilizados, material didático e outros itens que permitirão o aperfeiçoamento da atividade em uma próxima ocasião.

A verificação da aplicação dos conteúdos ministrados nos programas no dia-a-dia do trabalho fica por conta do superior imediato do empregado, e a área competente, através de auditorias realizadas pelos seus técnicos, procurará verificar também a aplicação dos novos conhecimentos.

Outro ponto importante a considerar é que o empregado que participa de eventos externos deverá informar, ao técnico da área de Recrutamento e Desenvolvimento, a que segmentos da empresa poderia ser interessante os conhecimentos transmitidos durante o programa realizado. O objetivo é a socialização do conhecimento adquirido.

A título de fechamento, a entrevistada declarou que, apesar de a empresa ainda não possuir um instrumento formal de avaliação de desempenho, ao manter contatos com empregados que têm participado de PTDPs e também com os respectivos superiores imediatos, vem percebendo que os programas têm conseguido atingir os seus objetivos, ou seja, melhorar o desempenho dos membros da organização no exercício das suas

atribuições cotidianas.

**FIGURA 9**  
**INVESTIMENTO EM TREINAMENTO**

INFORMAÇÕES	INVESTIMENTO EM TREINAMENTO			
	1989	1990	1991*	1992
Nº de empregados treinados	215	3.435	-	1.876
Custo total em Us\$	9.046	281.684	-	89.316
Custo per capita em Us\$	42,07	82,00	-	47,61

\* Não existe registro

FONTE: Marisol S. A. Indústria do Vestuário

#### 4.7 - Resultados da Pesquisa

##### . Diretoria/Superintendência

Os 3 (três) diretores/superintendentes que participaram da presente pesquisa afirmaram o seguinte:

a) os PTDPs oferecidos pela empresa aos seus gerentes de primeiro escalão apresentam total relação com as exigências, atribuições e tarefas do cargo;

b) a trajetória de carreira dos gerentes de primeiro escalão é fortemente influenciada pelos PTDPs oferecidos pela

Marisol, que fornecem os subsídios necessários para a ocupação de novos cargos no interior da organização;

c) os PTDPs dos quais os gerentes de primeiro escalão têm participado atendem às necessidades quanto ao desempenho satisfatório das atribuições e tarefas dos seus respectivos cargos.

Além disso, todos os diretores/superintendentes que compõem a amostra afirmaram que os PTDPs auxiliaram bastante os gerentes na aquisição das habilidades (técnica, humana e conceitual) necessárias ao exercício satisfatório das atribuições dos seus cargos.

#### . Gerência de 1ª linha

Dos 22 gerentes que compõem a amostra, 20 (91%) acham que os Programas de Treinamento e Desenvolvimento Profissional oferecidos pela Marisol S.A. Indústria do Vestuário apresentam total relação com as especificações (exigências, atribuições e tarefas) do cargo que ocupam atualmente. Em contrapartida, 2 (9% do total da amostra), declararam que os referidos programas apresentam pouca relação com as especificações do cargo que ocupam no momento.

Além disso, no que diz respeito à aquisição das habilidades que, segundo a literatura especializada, são imprescindíveis ao posto gerencial (técnicas, humanas e conceituais), encontramos o seguinte quadro:

TABELA 7

DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DO AUXÍLIO DADO PELOS PTDPs  
A AQUISIÇÃO DAS HABILIDADES GERENCIAIS

OPINIÕES	Fi	%
PTDPs auxiliaram bastante na aquisição das habilidades	15	68,0
PTDPs pouco auxiliaram na aquisição das habilidades	7	32,0
TOTAL	22	100,0

FONTE: Questionários Respondidos

Pela análise da tabela acima, pode-se deprender que 100% da amostra pesquisada entende que os PTDPs contribuíram de alguma forma para aquisição das habilidades gerenciais já comentadas.

17 (77% da amostra do segmento gerencial) frisaram que os PTDPs contribuíram decisivamente para o maior conhecimento e melhor compreensão dos objetivos formais do seu cargo de gerente, enquanto 5 (22%) afirmaram que os PTDPs pouco auxiliaram para maior conhecimento e compreensão dos objetivos formais do cargo que ocupam.

A trajetória de carreira dos gerentes no interior da organização pesquisada, antes de ocuparem o cargo atual, teve total relação com os PTDPs segundo 12 (54% dos participan-

tes); por outro lado, 10 (46% da amostra pesquisada) declararam que os PTDPs apresentaram pouca relação com a trajetória de carreira até a ocupação do atual posto gerencial.

A partir do momento em que assumiram o cargo de gerente, 17 (77% da amostra) acreditam que os PTDPs dos quais têm participado exercerão forte influência sobre a trajetória de carreira a ser seguida, pois eles fornecem os subsídios necessários à ocupação de novos cargos no interior da organização.

Ainda com relação a esta questão foram registradas as seguintes opiniões:

. 3 (13%) acham que os PTDPs terão pouca influência sobre a trajetória de carreira, pois fornecem poucos subsídios para a ocupação de novos cargos na empresa;

. 1 (5%) acha que os PTDPs não terão influência sobre a trajetória de carreira, pois não fornecem subsídios para a ocupação de novos cargos no interior da empresa;

. 1 (5%) não soube responder à questão.

Para 19 (87%) gerentes da empresa pesquisada, os PTDPs atenderam às necessidades quanto ao desempenho satisfatório das atribuições e tarefas do seu cargo de gerentes. Os 3 (13%) restantes acreditam que os PTDPs forneceram poucos subsídios para o desempenho satisfatório das tarefas do cargo.

A avaliação do desempenho no cargo anteriormente ocupado teve total influência na indicação para o posto

gerencial atual segundo 20 (91% da amostra pesquisada) gerentes. Os 2 (10%) restantes ficaram divididos igualmente entre as opiniões de que a avaliação de desempenho no cargo anterior teve pouca ou nenhuma influência na indicação para o posto gerencial atual.

Por fim, 21 (95% da amostra estudada) salientaram que a avaliação do desempenho no cargo atual de gerente terá influência direta na sua trajetória de carreira no interior da organização enquanto que 1 (5%) não soube se posicionar diante desta questão.

#### . Colaboradores

Através dos colaboradores da empresa pesquisada, subordinados diretos dos gerentes de primeiro escalão, procurou-se buscar a percepção quanto à real adequação dos PTDPs às exigências do cargo de seus superiores.

Para isto, a partir de quatro atributos gerenciais definidos pela literatura especializada (planejamento, organização, controle e desenvolvimento de equipe) registrou-se a opinião deste grupo de respondentes a respeito da relação de interesse.

Procurou-se verificar a presença dos citados atributos antes e depois de os gerentes terem participado de pelo menos um PTDP oferecido pela empresa.

Assim sendo, com relação ao item PLANEJAMENTO foram detectadas as seguintes opiniões:



**TABELA 8**  
**DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DA PRÁTICA DA FUNÇÃO**  
**PLANEJAMENTO**

OPINIÕES	Fi	%
Prima pelo planejam- to de todas as ações do departamento pelo qual é responsável	67	81,7
Planeja, esporadica- mente, as ações do de- partamento pelo qual é responsável	14	17,1
Não sabe responder	1	1,2
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100,0</b>

FONTE: Questionários Respondidos

Conforme pode-se observar na tabela 8, a prática da função planejamento por parte dos superiores imediatos era percebida claramente pela grande maioria dos subordinados dos gerentes (aproximadamente 82%).

Após a participação em Programas de Treinamento e Desenvolvimento Profissional oferecidos pela organização pesquisada, 40 (48,8% dos respondentes) afirmaram que os seus superiores reforçaram a postura anterior com relação a esta prática e 26 (31,7%) disseram que os seus superiores mantive-

ram a postura anterior com relação à função planejamento. As outras opiniões observadas foram as seguintes:

- . Os PTDPs não alteraram a atitude do gerente com relação ao item planejamento: 6 (7,3%);
- . não sabe responder: 9 (12,2%).

Na tabela 9, está configurada a prática da função organização antes da participação em PTDPs. Através da sua análise, percebe-se a forte presença da prática da referida função pelos gerentes (aproximadamente 76%).

**TABELA 9**  
**DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DA PRÁTICA DA FUNÇÃO**  
**ORGANIZAÇÃO**

OPINIÕES	Fi	%
Prima pela organização de todas as ações do departamento pelo qual é responsável	62	75,6
Organiza, esporadicamente, as ações do departamento pelo qual é responsável	17	20,8
Não organiza as ações do departamento pelo qual é responsável	1	1,2
Não sabe responder	2	2,4
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100,0</b>

FONTE: Questionários Respondidos

Para 40 (48,8% dos respondentes), os gerentes reforçaram a postura apresentada acima a partir da participação em PTDPs e 28 (34,2%) afirmaram que os gerentes mantiveram a postura anterior com relação à prática da função ORGANIZAÇÃO após os PTDPs. As outras opiniões percebidas são as seguintes:

- . Os PTDPs não alteraram a atitude do gerente com relação ao item organização: 5 (6,1%);
- . Não sabem responder: 9 (10,9%).

Para o item controle, obteve-se o seguinte quadro:

**TABELA 10**  
**DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DA PRÁTICA DA FUNÇÃO**  
**CONTROLE**

OPINIÕES	Fi	%
Controla todas as ações do departamento pelo qual é responsável	59	72
Controla, esporadicamente, as ações do departamento pelo qual é responsável	22	26,8
Não sabe responder	1	1,2
TOTAL	82	100,0

FONTE: Questionários Respondidos

Apesar da maioria significativa dos subordinados (72%) perceberem a prática da função controle por parte de seus superiores como demonstra a tabela 10, após a participação em PTDPs, foi detectado que 47 (57,3% da amostra) dos respondentes acreditam que os gerentes reforçaram a sua preocupação com o item controle, enquanto 16 (20%) afirmaram que os gerentes mantiveram a sua postura anterior com relação a esta função.

Para o item DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE encontrou-se o 118 seguinte quadro:

TABELA 11  
DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DA PRÁTICA DA FUNÇÃO  
DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE

OPINIÕES	Fi	%
Preocupa-se constantemente com o treinamento e desenvolvimento do seu pessoal	60	73,2
Raramente se preocupa com o treinamento e desenvolvimento do seu pessoal	16	19,5
Não possui preocupação com o treinamento e desenvolvimento do seu pessoal	1	1,2
Não sabe responder	5	6,1
TOTAL	82	100,0

FONTE: Questionários Respondidos

Nota-se, pela análise da tabela acima, a alta preocupação com a prática da função desenvolvimento de equipe (aproximadamente 73%). Porém, 48 (58,5% dos respondentes) afirmaram que os gerentes reforçaram a sua postura com relação à função acima a partir dos PTDPs e 16 (19,5%) disseram que os gerentes mantiveram a sua postura inicial com relação a esta prática.

De maneira geral, 51 (62,2% dos respondentes) desta amostra disseram que os PTDPs têm propiciado a melhora acentuada da conduta profissional e pessoal dos gerentes da empresa e 19 (23,2%) declararam que os PTDPs têm propiciado pouca melhora à conduta profissional e pessoal dos gerentes da empresa. As demais opiniões registradas foram as seguintes:

. PTDPs não têm propiciado melhora à conduta gerencial:

2 (2,4%);

. Não sabem responder: 10 (12,2%).

Para a grande maioria da amostra pesquisada, 75 (79,3%), os gerentes precisam entender e saber utilizar no momento devido as habilidades técnica, humana e conceitual, para desempenhar satisfatoriamente as tarefas do seu cargo.

Neste aspecto, os PTDPs têm auxiliado os gerentes a compreender e utilizar estas habilidades segundo 55 (67% dos respondentes); 14 (17% da amostra), afirmam que os PTDPs pouco auxiliaram na compreensão e utilização das referidas habilidades.

Com relação ao desempenho, 50 (61%) assinalaram que os PTDPs ajudaram na melhora do desempenho dos gerentes nos seus cargos; 19 (23,2%) disseram que os PTDPs pouco ajudaram a melhorar o desempenho dos gerentes nos seus cargos e, finalmente, 12 (15,8%) não souberam responder esta questão.

Uma vez expostos os resultados encontrados para este estudo, é possível verificar a percepção de três níveis

hierárquicos distintos da empresa pesquisada a respeito da questão de interesse. Este fato será discutido com mais detalhes no capítulo a seguir, onde são expostas as conclusões obtidas através do trabalho realizado.

## V. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A fundamentação teórico-empírica sobre a qual está baseada esta pesquisa, em conjunto com a análise dos dados coletados, permite que sejam enunciadas algumas conclusões referentes ao tema deste estudo. Porém, convém destacar que os resultados aqui apresentados não podem ser generalizados para outras organizações, tendo em vista as limitações do método do estudo de caso aqui utilizado. Os dados analisados possuem caráter de especificidade, ou seja, retratam a realidade encontrada na Marisol S.A. Indústria do Vestuário em um dado momento.

Partindo do problema de pesquisa do presente trabalho, verifica-se que no caso da organização estudada existe congruência entre o Programa de Treinamento e Desenvolvimento Profissional (PTDP) e o Sistema de Carreira e Desempenho (SCD) dos ocupantes de cargos de gerência. Baseando-se no referencial metodológico exposto no capítulo 3, observa-se a partir dos indicadores escolhidos (trajetória de carreira, especificação do cargo e desempenho para a variável Sistema de Carreira e Desempenho; e treinamento e desenvolvimento de pessoal para a variável Programa de Treinamento e Desenvolvimento Profissional), que as ações de treinamento e desenvolvimento estão relacionadas com a carreira dos seus gerentes. Com relação a cada pergunta de pesquisa, pôde-se chegar às seguintes conclusões:



- Há relação entre o Programa de Treinamento e Desenvolvimento Profissional (PTDP) dos gerentes e as especificações dos seus cargos?

Como pode ser observado pelos resultados encontrados decorrentes da análise da percepção dos respondentes da pesquisa, é possível afirmar que os PTDPs dos gerentes estão relacionados com as especificações dos seus cargos.

Segundo 100% dos diretores/superintendentes que foram ouvidos, os PTDPs apresentam total relação com as exigências, atribuições e tarefas do cargo de gerente.

Para o nível gerencial, esta relação existe e é bem visível para a grande maioria da amostra pesquisada (91%).

O autor deste trabalho, enquanto presente na organização estudada, pôde verificar pessoalmente que os PTDPs elaborados para o nível gerencial baseiam-se diretamente nas descrições de cargos e, mais recentemente, no Perfil do Gerente Marisol (anexo 9), que é um documento onde estão descritas todas as características pessoais, profissionais e acadêmicas desejáveis para o ocupante de posto gerencial da empresa.

- Há relação entre o Programa de Treinamento e Desenvolvimento Profissional (PTDP) e a trajetória de carreira dos gerentes da empresa?

Os participantes da pesquisa que pertencem ao nível hierárquico de diretoria/superintendência afirmaram, em sua totalidade,

que os PTDPs oferecidos pela empresa aos seus gerentes de primeiro escalão influenciam fortemente a sua trajetória de carreira, pois fornecem subsídios necessários à ocupação de novos cargos no interior da organização.

Foi possível observar que a grande maioria dos gerentes de primeiro escalão percebem que as suas trajetórias de carreira serão visivelmente moldadas pelos PTDPs oferecidos pela organização (77%).

A atual percepção com relação a esta questão pode ser explicada pelo forte investimento que está sendo feito pela Marisol para treinar e desenvolver os seus atuais gerentes, com vista a prepará-los e dotá-los de características que lhes permitam crescer profissionalmente e, conseqüentemente, auxiliar a organização a enfrentar e superar as incertezas e desafios do dia-a-dia.

Um dado a destacar é que a trajetória de carreira dos atuais gerentes de primeiro escalão, antes de ocuparem o cargo atual, foi pouco influenciada pelos PTDPs oferecidos até então, segundo 10 ou 46% do segmento pesquisado (praticamente metade da amostra estudada).

Isto pode ser explicado, de acordo com o depoimento do Chefe de Remuneração e Benefícios registrado no item 2.1 deste trabalho, pelo fato de que nos níveis hierárquicos inferiores, as possibilidades de encarreiramento, devido às características informais do Sistema de Carreira da empresa, não são divulgadas aos colaboradores, dificultando a visualização da relação entre os PTDPs e a carreira no interior da organização.

- Há relação entre o Programa de Treinamento e Desenvolvimento Profissional (PTDP) e o desempenho dos gerentes da empresa?

Além de auxiliarem bastante os gerentes na aquisição das habilidades necessárias ao cargo (técnicas, humanas e conceituais), os diretores/superintendentes afirmaram, em sua totalidade, que os PTDPs atendem às necessidades quanto ao desempenho satisfatório das atribuições e tarefas dos cargos gerenciais da empresa.

Com base nos resultados encontrados, visualiza-se que 100% da amostra do segmento gerencial entende que os PTDPs contribuíram de alguma forma para o bom desempenho das suas atribuições, sendo que a grande maioria (87%) afirma que os referidos programas atenderam plenamente às expectativas com relação a esta função.

É importante destacar que, apesar de não contar com um sistema formal de avaliação de desempenho, os atuais ocupantes dos cargos de gerência da Marisol acreditam que a avaliação de desempenho no cargo anteriormente ocupado teve total influência na indicação para o posto gerencial atual (vide p. 113). Além disso, 95% da amostra gerencial pesquisada declarou que este recurso será de fundamental importância para a sua futura trajetória de carreira no interior da organização.

Este fato vem ao encontro do pensamento de Lucena(1991), que afirma que formal ou informalmente os indivíduos que desempenham papéis nas organizações são continuamente avaliados com objetivos de promoção, transferências, desligamentos etc., obedecendo, desta forma, aos preceitos da organização burocrática. No caso da empresa pesquisada, apesar de não haver um sistema formal de avaliação de

desempenho, os seus colaboradores têm consciência de que esta prática existe no interior da organização.

Com relação ao segmento da amostra formado pelos colaboradores da organização, subordinados diretos dos gerentes de primeiro escalão, pode-se verificar que 85,4% dos respondentes entendem que os PTDPs têm propiciado algum tipo de melhora à conduta gerencial, sendo que para a maior parte destes (62,2%) esta melhora foi bem acentuada.

Pelos dados contidos na p. 119, é possível observar a contribuição fornecida pelos PTDPs à compreensão e utilização das habilidades necessárias ao posto gerencial (técnica, humana e conceitual), bem como o auxílio fornecido para melhorar o desempenho do ocupante do cargo. Em ambos os casos, as distribuições de frequência assinaladas permitem concluir que a validade desses programas, com relação às reais necessidades profissionais imediatas (cargo atual) e futuras (carreira), são visíveis e percebidas pelos subordinados dos gerentes.

No que tange à presença dos atributos gerenciais de interesse neste estudo (planejamento, organização, controle e desenvolvimento de equipe), as tabelas 8, 9, 10 e 11 mostram que em todos os casos, segundo a percepção dos colaboradores da organização, os gerentes se preocupam fortemente em praticá-los.

Após a participação em PTDPs verifica-se a ocorrência de maior conscientização com relação a esses atributos, o que ocasionou o reforço de sua prática por parte dos gerentes.

Este fato indica a congruência e a relevância de programas dessa natureza com as especificações do cargo, trajetória de

carreira e desempenho dos ocupantes de postos gerenciais da Marisol S.A. Indústria do Vestuário.

As conclusões aqui relatadas são fruto de um extenso trabalho bibliográfico e de coleta de dados. Contudo, qualquer trabalho de pesquisa, mesmo que apresente um elevado grau de amplitude, não pode ser considerado definitivo a ponto de se acreditar que o tema focalizado tenha sido esgotado.

O fato acima descrito é reconhecido pelo autor desta dissertação, que acrescenta que muitas variáveis, nuances e outros enfoques não foram abordados em sua plenitude ou mesmo sequer cogitados, no presente estudo.

Porém, ao concluir o trabalho, comparando-se os resultados encontrados com os objetivos iniciais pretendidos, é possível constatar que a missão foi cumprida.

Existe muita coisa a se investigar sobre o tema. Muitas são as indagações não respondidas. Dentre estas, pode-se recomendar novos estudos, para fins de pesquisa e enriquecimento do conhecimento científico sobre o assunto, a saber:

- verificar como são desenhadas as trajetórias de carreira nos níveis hierárquicos situados abaixo do escalão gerencial;
- verificar a congruência dos PTDPs com a trajetória de carreira dos colaboradores situados abaixo do nível gerencial.

Em termos práticos, o autor desta dissertação, a partir do conhecimento adquirido no transcorrer deste estudo, tanto em nível

teórico-conceitual quanto em nível da realidade interna da Marisol S.A. Indústria do Vestuário, toma a iniciativa de recomendar algumas ações aos dirigentes da empresa analisada:

- aproveitar a percepção positiva implícita dos gerentes sobre a avaliação do desempenho como alavanca para a carreira no interior da organização, para implantação de um sistema formal de avaliação de desempenho que abranja a todos os níveis hierárquicos;

- elaborar um sistema de carreira formal para a Marisol, que atinja a todos os seus segmentos, bem como divulgar e explicitar amplamente as possibilidades de encarreiramento existentes, a fim de auxiliar na elaboração de Programas de Treinamento e Desenvolvimento Profissional e permitir, a todos os empregados, racionais possibilidades de crescimento.

Além disso, acredita-se que as duas recomendações acima descritas auxiliam diretamente na questão da qualidade e produtividade, item primordial para a empresa analisada, tendo em vista o fato de a literatura consultada pregar o caráter motivacional dos instrumentos avaliação de desempenho e sistema de carreira na administração dos recursos humanos.

A título de fechamento, este autor tem a convicção de que a pequena contribuição contida nesta dissertação, além de auxiliar no seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional, também oferecerá aos estudiosos da Administração, principalmente àqueles que se interessam pela área de Recursos Humanos, a descrição de uma situação enriquecedora.

## VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competência gerencial é fundamental para o bom desempenho e a produtividade das empresas. Tudo que acontece de positivo ou negativo nas organizações está, certamente, relacionado com o maior ou menor nível de maturidade e capacitação gerencial.

Sob este ponto de vista, o Sistema de Carreira e Desempenho e o Programa de Treinamento e Desenvolvimento Profissional constituem-se em um binômio de caráter fundamental para a preparação e o desenvolvimento desses indivíduos responsáveis pela condução das atividades empresariais.

Para ser competitiva, a empresa necessita não só de corpo gerencial, mas também de empregados, em todos os níveis de sua estrutura, com nível de educação, formação e qualificação profissional cada vez maior.

No entanto, o atual sistema de escolaridade formal e de formação de recursos humanos não vem atendendo adequadamente às necessidades ditadas pela competitividade industrial. Diante deste fato, salienta Albuquerque (1992), cabe às empresas assumir parcela cada vez maior na educação e na formação de seus recursos humanos.

No caso específico da empresa estudada, verificou-se a presença de forte preocupação com relação à aplicação de

novas concepções na gestão de recursos humanos, com o objetivo de preencher as necessidades organizacionais e, ao mesmo tempo, adequar-se à realidade do nosso país.

Os Círculos de Controle da Qualidade (CCQS) são uma realidade na Marisol S. A. Indústria do Vestuário. A partir da utilização desta técnica, o grau de participação dos empregados nas decisões está aumentando significativamente, o que configura um avanço expressivo em relação às práticas predominantes de tomada de decisão no âmbito organizacional.

No que tange a política de carreira, especificamente para o nível gerencial de primeiro escalão, observa-se a prática da técnica intitulada "job rotation" (rotação de cargo) que tem por objetivo permitir maior flexibilidade à trajetória de carreira no interior da organização. Esta ação possibilitará aos gerentes a aquisição da visão holística, tão necessária ao bom desempenho das suas funções cotidianas.

Preparar os empregados para as funções futuras (carreira) é outro foco de atenção da organização estudada. Além de permitir melhor adequação do empregado ao seu cargo atual, a empresa começa a oferecer condições para o crescimento profissional e pessoal de todos os seus membros, a partir de seus Programas de Treinamento e Desenvolvimento Profissional, qualificando-os para o exercício de novas funções e possibilitando o seu desenvolvimento contínuo.

Assim sendo, para que tenhamos empresas competitivas no mundo moderno, não basta acumular meios, técnicas e idéias.



É necessário dar ênfase especial aos recursos humanos, que influirão diretamente em todos os demais segmentos da organização.

Neste aspecto, segundo a percepção do autor, a Marisol S. A Indústria do Vestuário não tem apenas a sua sobrevivência como preocupação principal. Alcançar bons índices de produtividade e competitividade se constituem no seu principal alvo e isto fica evidenciado a partir da elaboração, aplicação e manutenção de práticas consistentes na gestão de seus recursos humanos.

## VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Competitividade e recursos humanos. Revista de Administração. v. 27, n. 4, p. 16-29, out./dez. 1992. São Paulo: Cortez Editora.
- AQUINO, Cléber Pinheiro de. Administração de recursos humanos: uma introdução. São Paulo : Atlas, 1980.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo : Atlas, 1980.
- . Avaliação do desempenho humano na empresa. São Paulo : Atlas, 1988.
- BOOG, Gustavo G. O. O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro. São Paulo : Nova Cultura, 1991
- . Validação e avaliação do treinamento. São Paulo : Mac Graw Hill do Brasil, 1980 : Manual do treinamento e desenvolvimento/ABTD.
- BRAGA, José Luciano. Treinamento e Desenvolvimento; um estudo sistêmico da função. Dissertação de Mestrado - PUC/RJ. Fortaleza, BNB. DEPE/DITRO, 1984.
- CARVALHO, Antonio Vieira de. Recursos humanos: desafios e estratégias. São Paulo : Pioneira, 1989.
- CAVALCANTI, Bianor Scelza. Avaliação de Treinamento e Desenvolvimento (TeD): uma função em busca de respostas. Revista de Administração de Empresas. v.30, n. 1, Jan. - mar. 1990.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: edição compacta.

São Paulo : Atlas, 1985.

----- . Recursos humanos na empresa. São Paulo : Atlas, 1989.  
v. 4.

----- . Teoria Geral da Administração: abordagens prescritivas e normativas da administração. v. 1, São Paulo: Mc Graw - Hill, 1987.

----- . Recursos Humanos na Empresa. São Paulo : Atlas, 1989. v  
5.

CYANAMID QUIMICA DO BRASIL. Departamento de Planejamento e Desenvolvimento de Pessoal. Programa de avaliação: manual de instruções. Rio de Janeiro, 1989.

DUTRA, Joel Souza. Carreiras paralelas uma proposta de revisão da administração de carreiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 15, 1991. Florianópolis. Anais... Belo Horizonte : MGSP, 1191.

HAY DO BRASIL CONSULTORES. Apostila sobre sistema de carreira. Rio de Janeiro, 1989.

HAMPTON, David. Comportamento Organizacional. São Paulo : Mac Graw Hill do Brasil, 1990.

----- . Administração: processos administrativos. São Paulo: Mc Graw - Hill, 1990.

HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para administradores : A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo : EPU, 1986.

KWASNICKA, Eunice Lacava. Teoria Geral da Administração : uma síntese. São Paulo : Atlas, 1989.

KOONTZ, Harold, O'DONNEL, Cyril. Fundamentos da Administração. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1981.

LAWRENCE, K.C.. Personnel Management. London, Hutdrinson Educational. Ltd: 1977.

LEME, Jair de Abreu. Gerentes para o século XXI. Revista Semestral de Recursos Humanos. v. 1, p. 5-13, jul. 1986. São Paulo: Cortez Editora.

LEOCADIO, Nelson. Treinamento e desenvolvimento de gerência. In: BOOG, Gustavo (org.). Manual de treinamento e desenvolvimento- /ABTD. São Paulo : Mac Graw Hill do Brasil, 1980.

LEVIN, Jack. Estatística aplicada a ciências humanas. São Paulo : Ed. Harbra Ltda, 1987.

LOBOS, Júlio. Administração de recursos humanos. São Paulo : Atlas, 1979.

LOPES, Tomás de Vilamora Monteiro. Problemas de pessoal da empresa moderna. Rio de Janeiro : FGV, 1985.

LUCENA, Maria Diva da Salete. Planejamento de Recursos Humanos. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

----- . Avaliação de Desempenho. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

- MENEZES, Paulo Roberto. Plano de Sucessão e Carreira. Revista Semestral de Recursos Humanos. v. 5, p. 27-43, jul. 1988. São Paulo: Cortez Editora.
- MONTEIRO, Jorge Aparecido. Avaliação de desempenho humano na empresa: ideologia e política. Revista Semestral de Recursos Humanos. v. 1, p. 32-65, Jul. 1986. São Paulo: Cortez Editora.
- MOTTA, Fernando Claudio Prestes. Teoria Geral da Administração: uma introdução. São Paulo : Pioneira, 1977.
- MOTTA, Paulo Roberto. Gestão Comporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro : Record, 1991.
- . Treinamento e Desenvolvimento gerencial: inferências sobre as empresas estatais no Brasil. Revista de Administração Pública. p. 124-133, Rio de Janeiro, 1981.
- PONTES, B. R. Administração de cargos e salários. São Paulo : LTR, 1988.
- . Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. São Paulo : LTR, 1988
- . Avaliação de desempenho: uma abordagem sistemática. São Paulo : LTR, 1989.
- PONTUAL, Marcos. Evolução do treinamento empresarial. BOOG, Gustavo (Org.). Manual de treinamento e desenvolvimento/ABTD. São Paulo : Mac Graw Hill do Brasil, 1980.
- PROCENGE CONSULTORES. O desenvolvimento gerencial melhora o desempenho da organização? crítica e proposta alternativa às abordagens correntes do DG. Recife, 1983. (Cadernos Procenge, 9

RAMALHO, Newton Corrêa. O fator humano na empresa: aspectos técnicos, psicossociais e gerenciais. Brasília : Editora Universidade de Brasília, 1977.

RESENDE, Ênio j. É preciso mudar o discurso em recursos humanos. São Paulo : Summus, 1988.

----- . Cargos, Salários e Carreira: novos paradigmas conceituais e práticos. São Paulo: Summus Editorial, 1991.

RICHARDSON, Robert Jarcey et al. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo : Atlas, 1989.

SIKULA, Andrews F. Personnel Administration and Human Resources Management. New York: John Wiley e Sons, 1976.

SILVA, João de Castro. Administração de Recursos Humanos: um estudo comparativo entre bancos privados e bancos oficiais. São Paulo: BNB, 1985.

STONER, James A. F. Administração. Rio de Janeiro : Prentice Hall do Brasil, 1985.

TOLEDO, Flávio de, MILIONI, B.. Dicionário de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1986.

----- . Administração de Pessoal: desenvolvimento de recursos humanos, 1989.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo : Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. A liderança requerida nesses novos tempos. Jornal do Brasil, Rio de Janeiro, p. 22, 11/08/91.

WARREN, Malcom W. Training for results: a systems approach to the development of human resources in industry. Califórnia: Wesley, 1969.

WERTHER JUNIOR, William B., KEITH, Davis. Administração de pessoal e recursos humanos. São Paulo : Mac Graw Hill do Brasil, 1983.

## VIII. ANEXOS



**ANEXO Nº1**

**QUESTIONÁRIO Nº1**  
**(DIRETORES/SUPERINTENDENTES)**

Universidade Federal de Santa Catarina  
Centro Sócio-Econômico  
Curso de Pós-Graduação em Administração  
Área de Concentração: Organizações e Gestão

Prezado Senhor:

Dando prosseguimento ao curso de mestrado em administração da Universidade Federal de Santa Catarina, estou realizando, através deste questionário, uma pesquisa com o objetivo de aferir a percepção do quadro de diretores e de superintendentes com relação a questão do treinamento e desenvolvimento profissional de gerentes e o sistema de carreira e desempenho na Marisol S. A. Indústria do Vestuário.

Para isto, os diretores e superintendentes da empresa receberão este questionário, aonde poderão registrar as suas opiniões a respeito de uma prática que caracteriza o dia-a-dia da sua organização.

A sua contribuição é importantíssima para que esta pesquisa apresente resultados fidedignos e, conseqüentemente, tenha a sua validade assegurada.

Use, sem constrangimento, o máximo de sinceridade e precisão na sua avaliação. As suas respostas serão utilizadas, exclusivamente, na elaboração deste estudo, não havendo a menor preocupação com a identificação do respondente.

Solicitamos que este instrumento de coleta de dados seja devolvido a gerência de RH até o dia / /93. Caso haja qualquer dúvida com relação ao seu preenchimento, favor contactar IVONE KARSTEN, Ramal 245 - DRH.

O resultado desta pesquisa será apresentado como trabalho de conclusão de mestrado e, também, fornecerá importantes subsídios a gerência de RH da Marisol S. A. Indústria do Vestuário.

Desde já agradecemos antecipadamente a sua valiosa cooperação.

-----  
Ronaldo de Vasconcellos Fonseca  
Mestrando em Administração  
UFSC

## 1) Idade (anos completos):

 de 26 a 30 anos de 31 a 35 anos de 36 a 40 anos de 41 a 50 anos mais de 50 anos

## 2) Naturalidade:

 Santa Catarina Paraná Rio Grande do Sul outro

citar: \_\_\_\_\_

## 3) Formação Escolar:

	em		
	completo	andamento	incompleto
primeiro grau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
segundo grau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
segundo grau técnico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
universitária	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

caso tenha formação universitária citar curso(s):

\_\_\_\_\_

Obs: a alternativa INCOMPLETO só deverá ser assinalada caso a pessoa tenha iniciado o curso e, por qualquer motivo posterior, paralisado a sua realização temporariamente.

3.1) Possui curso(s) de especialização:

- ( ) Sim Qual(is)? \_\_\_\_\_  
 ( ) Não \_\_\_\_\_

4) Domina algum idioma estrangeiro:

- ( ) Sim Quais? \_\_\_\_\_  
 ( ) Não \_\_\_\_\_

5) Tempo de serviço na empresa (em anos completos):

( \_\_\_\_\_ ) anos

Obs: se menos de 1 ano, colocar "0" (zero).

6) Tempo de serviço fora da empresa (com registro em carteira):

( \_\_\_\_\_ ) anos

Obs: se menos de 1 ano, colocar "0" (zero); se não tem experiência fora da empresa preencher com "X".

7) Há quanto tempo ocupa o cargo atual (em anos completos):

( \_\_\_\_\_ ) anos

Obs: se menos de 1 ano, colocar "0" (zero).

A Marisol S. A. Indústria do Vestuário investe em programas de treinamento e desenvolvimento profissional para os seus gerentes. Sendo você o superior imediato de alguns desses gerentes, acreditamos que possa nos fornecer infor-

mações importantes a respeito desta prática organizacional.

Para isto, responda as seguintes questões:

8) A partir dos programas de treinamento e desenvolvimento profissional dos quais os gerentes tem participado, como o grid gerencial por exemplo, você diria de forma geral que:

- ( ) não tem propiciado melhora a conduta profissional dos mesmos;
- ( ) tem propiciado pouca melhora a conduta profissional dos mesmos;
- ( ) tem propiciado melhora acentuada a conduta profissional dos mesmos;
- ( ) sem condições de opinar.

9) De acordo com a sua percepção, os programas de treinamento e desenvolvimento profissional oferecidos:

- ( ) não apresentam nenhuma relação com as exigências, atribuições e tarefas do cargo de gerente;
- ( ) apresenta pouca relação com as exigências, atribuições e tarefas do cargo de gerente;
- ( ) apresenta total relação com as exigências, atribuições e tarefas do cargo de gerente;
- ( ) sem condições de opinar.

10) Tomando por base a definição de TRAJETÓRIA DE CARREIRA como sendo "padrão sequencial de cargos que formam a carreira de uma pessoa em uma organização", você diria que:

- ( ) a trajetória de carreira dos gerentes não será influenciada pelos programas de treinamento e desenvolvimento profissional oferecidos pela empresa, pois os mesmos não fornecem subsídios para a ocupação de novos cargos no interior da organização;
- ( ) a trajetória de carreira dos gerentes será pouco influenciada pelos programas de treinamento e desenvolvimento profissional oferecidos pela empresa, pois os mesmos fornecem poucos subsídios para a ocupação de novos cargos no interior da organização;
- ( ) a trajetória de carreira dos gerentes será fortemente influenciada pelos programas de treinamento e desenvolvimento profissional oferecidos pela empresa, pois os mesmos fornecem os subsídios necessários para a ocupação de novos cargos no interior da organização;
- ( ) sem condições de opinar.

ii) Ao determinar padrões mínimos de desempenho, que devem ser alcançados ou superados pelos ocupantes dos cargos no exercício de seus deveres e, em contrapartida, recompensar aqueles com desempenho superior através de incentivos

financeiros, psicológicos e sociais, a organização burocrática cria uma íntima relação entre a trajetória de carreira e a mensuração do desempenho individual. O programa de treinamento e desenvolvimento profissional é a forma encontrada pelas organizações burocráticas para possibilitar aos seus empregados que adequem ou melhorem seu desempenho de acordo com os níveis de eficiência e eficácia esperados pela empresa.

Com base no acima exposto, assinale a alternativa que achar mais adequada:

- ( ) os programas de treinamento e desenvolvimento profissional dos quais os gerentes participaram, não forneceram subsídios para o desempenho satisfatório das atribuições e tarefas dos seus respectivos cargos;
- ( ) os programas de treinamento e desenvolvimento profissional dos quais os gerentes participaram, forneceram poucos subsídios para o desempenho satisfatório das atribuições e tarefas dos seus respectivos cargos;
- ( ) os programas de treinamento e desenvolvimento profissional dos quais os gerentes participaram, atenderam as necessidades quanto ao desempenho satisfatório das atribuições e tarefas dos seus respectivos cargos;
- ( ) sem condições de opinar.



12) A literatura especializada registra que dependendo do momento e da área de atuação, o gerente terá necessidade de utilizar algumas habilidades específicas para obter o desempenho satisfatório na sua função. Tais habilidades são as seguintes:

#### HABILIDADES TÉCNICAS (HT)

Representam o conhecimento específico de um determinado cargo gerencial, normalmente associado a área funcional do mesmo. Exemplo: Gerente de Recursos Humanos: conhecimento de técnicas de entrevista, metodologia de treinamento, estatística para cargos e salários e legislação trabalhista.

#### HABILIDADES HUMANAS (HH)

Representa a habilidade que o gerente deve ter no trato com as pessoas, a fim de que os resultados sejam alcançados satisfatoriamente.

#### HABILIDADES CONCEITUAIS (HC)

Representam a necessidade do gerente ter uma visão do todo organizacional e entender as relações entre os diversos segmentos de trabalho da empresa. É a habilidade de olhar

além das fronteiras do seu setor.

Na sua opinião, qual(is) da(s) habilidade(s) definida(s) acima é(são) IMPRESCINDÍVEL(IS) ao desempenho satisfatório das tarefas dos cargos dos gerentes que lhes são subordinados?

- ( ) somente habilidade técnica (HT)
- ( ) somente habilidade humana (HH)
- ( ) somente habilidade conceitual (HC)
- ( ) alguma combinação de duas das três habilidades  
(citar \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_ )
- ( ) as três habilidades

13) Com base na alternativa assinalada no item 12, responda:

- ( ) os programas de treinamento e desenvolvimento profissional dos quais os gerentes tem participado não os tem auxiliado a adquirir as habilidades necessárias ao exercício satisfatório das atribuições dos seus cargos;
- ( ) os programas de treinamento e desenvolvimento profissional dos quais os gerentes tem participado, pouco auxiliaram na aquisição das habilidades necessárias ao exercício satisfatório das atribuições dos seus cargos;
- ( ) os programas de treinamento e desenvolvimento profissional dos quais os gerentes tem participado, auxiliaram bastante na aquisição das habilidades necessárias

ao exercício satisfatório das atribuições dos seus  
cargos;

( ) sem condições de opinar.

**ANEXO Nº2**

QUESTIONÁRIO Nº 2  
(GERENTES)

Universidade Federal de Santa Catarina  
Centro Sócio-Econômico  
Curso de Pós-Graduação em Administração  
Área de Concentração: Organizações e Gestão

Prezado(a) Senhor(a):

Dando prosseguimento ao curso de mestrado em administração da Universidade Federal de Santa Catarina, estou realizando, através deste questionário, uma pesquisa com o objetivo de aferir a percepção do quadro gerencial com relação a questão do treinamento e desenvolvimento profissional e o sistema de carreira e desempenho na Marisol S. A. Indústria do Vestuário.

Para isto, os gerentes da empresa receberão este questionário, aonde poderão registrar as suas opiniões a respeito de uma prática que caracteriza o dia-a-dia da sua organização.

A sua contribuição é importantíssima para que esta pesquisa apresente resultados fidedignos e, conseqüentemente, tenha a sua validade assegurada.

Use, sem constrangimento, o máximo de sinceridade e precisão na sua avaliação. As respostas serão utilizadas, exclusivamente, na elaboração deste estudo, não havendo a menor preocupação com a identificação do respondente.

Solicitamos que este instrumento de coleta de dados seja devolvido a gerência de RH até o dia \_\_\_/\_\_\_/93. Caso haja qualquer dúvida com relação ao seu preenchimento, favor contactar IVONE KARSTEN, RAMAL 245 - DRH.

O resultado desta pesquisa será apresentado como trabalho de conclusão de mestrado e, também, fornecerá importantes subsídios a gerência de RH da Marisol S. A. Indústria do Vestuário.

Desde já, agradecemos antecipadamente a sua valiosa cooperação.

-----  
Ronaldo de Vasconcellos Fonseca  
Mestrando em Administração  
UFSC

## 1) Idade (anos completos):

- de 20 a 24 anos  
 de 25 a 29 anos  
 de 30 a 34 anos  
 de 35 a 39 anos  
 mais de 39 anos

## 2) Sexo:

- masculino  
 feminino

## 3) Naturalidade:

- Santa Catarina  
 Paraná  
 Rio Grande do Sul  
 outro

citar:-----

## 4) Formação Escolar:

	em		
	completo	andamento	incompleto
<input type="checkbox"/> segundo grau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> segundo grau técnico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> universitária	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

caso tenha formação universitária, citar curso(s):

-----

Obs: a alternativa INCOMPLETO só deverá ser assinalada caso a pessoa tenha iniciado o curso e, por qualquer motivo posterior, paralisado a sua realização temporariamente.

4.1) Pós-Graduação:

	em		
	completo	andamento	incompleto
Especialização	( )	( )	( )
Mestrado	( )	( )	( )
Doutorado	( )	( )	( )
Pós-Doutorado	( )	( )	( )

5) Domina algum idioma estrangeiro?

- ( ) Sim                      Quais? \_\_\_\_\_  
 ( ) Não                      \_\_\_\_\_

6) Tempo de serviço na empresa (em anos completos):

(\_\_\_\_\_ ) anos

Obs: se menos de 1 ano, colocar "0" (zero).

7) Tempo de serviço fora da empresa (com registro em carteira):

(\_\_\_\_\_ ) anos

Obs: se menos de 1 ano, colocar "0" (zero); se não tem experiência fora da empresa, preencher com "X".



8) Tempo de experiência em cargo de chefia, antes de se tornar gerente (em anos completos):

(\_\_\_\_\_) anos

Obs: se menos de 1 ano, colocar "0" (zero); se não tem experiência, preencher com "X".

9) Há quanto tempo ocupa o cargo atual (em anos completos):

(\_\_\_\_\_) anos

Obs: se menos de 1 ano, preencher com "0".

10) Com relação aos objetivos formais do seu cargo, registrados em sua descrição de cargo, você diria que:

- não os conhece;
- conhece medianamente;
- conhece perfeitamente;
- sem condições de opinar.

11) A literatura especializada registra que dependendo do momento e da área de atuação, o gerente terá necessidade de utilizar algumas habilidades específicas para obter o desempenho satisfatório na sua função. Tais habilidades são as seguintes:

#### HABILIDADES TÉCNICAS (HT)

Representam o conhecimento específico de um determinado cargo gerencial, normalmente associado a área funcional do mesmo.

Exemplo: Gerente de Recursos Humanos: conhecimento de técnicas de entrevista, metodologia de treinamento, estatística para cargos e salários e legislação trabalhista.

#### HABILIDADES HUMANAS (HH)

Representam a habilidade que o gerente deve ter no trato com as pessoas, a fim de que os resultados sejam alcançados satisfatoriamente.

#### HABILIDADES CONCEITUAIS (HC)

Representam a necessidade do gerente ter uma visão do todo organizacional e entender as relações entre os diversos segmentos de trabalho da empresa. É a habilidade de olhar além das fronteiras do seu setor.

Na sua opinião, qual(is) da(s) habilidades(s) definida(s) acima é(são) IMPRESCINDÍVEL(IS) ao desempenho satisfatório das tarefas do seu cargo e, conseqüentemente, ao alcance dos objetivos que lhes são destinados?

- somente habilidade técnica (HT)
- somente habilidade humana (HH)
- somente habilidade conceitual (HC)

( ) alguma combinação de duas das três habilidades (citar \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_)

( ) as três habilidades

Leia com atenção as definições de PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL (PTDP) e TRAJETÓRIA DE CARREIRA, para em seguida responder as questões de número 12, 13 e 14:

- PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL (PTDP):

São todas as atividades referentes ao treinamento para o exercício do cargo atual, treinamento para o exercício de cargos futuros, bem como todas as demais ações que tenham por objetivo dotar os ocupantes de cargos de gerência de atitudes e comportamentos necessários a plena execução das suas tarefas.

- TRAJETÓRIA DE CARREIRA:

É o padrão sequencial de cargos que formam a carreira de uma pessoa em uma organização.

12) Na sua opinião, os PTDP's dos quais você participou antes de ocupar cargo de gerência:

- ( ) Não apresentaram nenhuma relação com a sua trajetória de carreira no interior da organização;
- ( ) Apresentaram pouca relação com a sua trajetória de carreira no interior da organização;

- ( ) Apresentaram total relação com a sua trajetória de carreira no interior da organização;
- ( ) sem condições de opinar.

13) No que diz respeito aos PTDP's que você participou após tornar-se gerente:

- ( ) Não apresentam nenhuma relação com as exigências, atribuições e tarefas do cargo atual;
- ( ) Apresentam pouca relação com as exigências, atribuições e tarefas do cargo atual;
- ( ) Apresentam total relação com as exigências, atribuições e tarefas do cargo atual;
- ( ) sem condições de opinar.

14) Com relação a sua futura trajetória de carreira, a partir do cargo de gerente, você acha que:

- ( ) os PTDP's não irão influenciá-la, pois não fornecem subsídios para a ocupação de novos cargos no interior da organização;
- ( ) os PTDP's terão pouca influência sobre a trajetória de carreira pois fornecem poucos subsídios para a ocupação de novos cargos no interior da organização;
- ( ) os PTDP's terão forte influência sobre a trajetória de carreira a ser seguida pois fornecem subsídios necessários a ocupação de novos cargos no interior da organização;

( ) sem condições de opinar.

15) Com base na alternativa assinalada no "ítem ii" responda:

( ) os PTDP's dos quais você participou não o auxiliaram a adquirir as habilidades necessárias ao exercício do seu papel de gerente;

( ) os PTDP's dos quais você participou pouco auxiliaram na aquisição das habilidades necessárias ao exercício do seu papel de gerente;

( ) os PTDP's dos quais você participou o auxiliaram bastante na aquisição das habilidades necessárias ao exercício do seu papel de gerente;

( ) sem condições de opinar.

16) Ao determinar padrões mínimos de desempenho, que devem ser alcançados ou superados pelos ocupantes dos cargos no exercício de seus deveres e, em contrapartida, recompensar aqueles com desempenho superior através de incentivos financeiros, psicológicos e sociais, a organização burocrática cria uma íntima relação entre a trajetória de carreira e a mensuração do desempenho individual.

O programa de treinamento e desenvolvimento profissional (PTDP) é a forma encontrada pelas organizações burocráticas para possibilitar aos seus empregados que adequem ou melhorem seu desempenho de acordo com os níveis de eficiência e eficácia esperados pela empresa.

Com base no acima exposto, assinale a alternativa que achar mais adequada:

- ( ) os PTDP's dos quais você participou, não forneceram subsídios para o desempenho satisfatório das atribuições e tarefas do seu cargo de gerente;
- ( ) os PTDP's dos quais você participou, forneceram poucos subsídios para o desempenho satisfatório das atribuições e tarefas do seu cargo de gerente;
- ( ) os PTDP's dos quais você participou, atenderam as necessidades quanto ao desempenho satisfatório das atribuições e tarefas do seu cargo de gerente;
- ( ) os PTDP's dos quais você participou, excederam as necessidades quanto ao desempenho satisfatório das atribuições e tarefas do seu cargo de gerente;
- ( ) sem condições de opinar.

17) Responda de acordo com o seu entendimento:

- ( ) a avaliação do seu desempenho no cargo anteriormente ocupado, não teve influência na sua indicação para o cargo atual de gerente;
- ( ) a avaliação do seu desempenho no cargo anteriormente ocupado, teve pouca influência na sua indicação para o cargo atual de gerente;
- ( ) a avaliação do seu desempenho no cargo anteriormente ocupado, teve total influência na sua indicação para o cargo atual de gerente;

( ) sem condições de opinar.

18) Assinale a alternativa que julgar mais adequada:

( ) a avaliação do seu desempenho no cargo atual de gerente não terá influência na sua trajetória de carreira no interior da organização;

( ) a avaliação do seu desempenho no cargo atual de gerente terá pouca influência na sua trajetória de carreira no interior da organização;

( ) a avaliação do seu desempenho no cargo atual de gerente terá influência direta na sua trajetória de carreira no interior da organização;

( ) sem condições de opinar.

19) Com base na alternativa assinalada na questão número 10, você diria que o Programa de Treinamento e Desenvolvimento Profissional (PTDP):

( ) não o auxiliou a conhecer e compreender melhor os objetivos do seu cargo atual de gerente;

( ) pouco auxiliou a conhecer e compreender melhor os objetivos do seu cargo atual de gerente;

( ) contribuiu decisivamente para o maior conhecimento e melhor compreensão dos objetivos do seu cargo atual de gerente;

( ) sem condições de opinar.

**ANEXO Nº3**



QUESTIONÁRIO Nº 3

(COLABORADORES)

Universidade Federal de Santa Catarina  
Centro Sócio-Econômico  
Curso de Pós-Graduação em Administração  
Área de Concentração: Organizações e Gestão

Prezado(a) Senhor(a):

Dando prosseguimento ao curso de mestrado em administração da Universidade Federal de Santa Catarina, estou realizando, através deste questionário, uma pesquisa com o objetivo de aferir a percepção dos colaboradores com relação a questão do treinamento e desenvolvimento profissional de gerentes na Marisol S. A. Indústria do Vestuário.

Para isto, os subordinados dos gerentes da empresa receberão este questionário, aonde poderão registrar as suas opiniões a respeito de uma prática que caracteriza o dia-a-dia da sua organização.

A sua contribuição é importantíssima para que esta pesquisa apresente resultados fidedignos e, conseqüentemente, tenha a sua validade assegurada.

Use, sem constrangimento, o máximo de sinceridade e precisão na sua avaliação. As suas respostas serão utilizadas, exclusivamente, na elaboração deste estudo, não havendo a menor preocupação com a identificação do respondente.

Solicitamos que este instrumento de coleta de dados seja devolvido a gerência de RH até o dia \_\_\_/\_\_\_/93. Caso haja qualquer dúvida com relação ao seu preenchimento, favor contactar IVONE KARSTEN, RAMAL 245 - DRH.

O resultado desta pesquisa será apresentado como trabalho de conclusão de mestrado e, também, fornecerá importantes subsídios a gerência de RH da Marisol S. A. Indústria do Vestuário.

Desde já, agradecemos antecipadamente a sua valiosa cooperação.

-----  
Ronaldo de Vasconcellos Fonseca  
Mestrando em Administração  
UFSC

1) Idade (anos completos):

( \_\_\_\_\_ )anos

2) Sexo:

( ) masculino

( ) feminino

3) Naturalidade:

( ) Santa Catarina

( ) Paraná

( ) Rio Grande do Sul

( ) outro

citar: \_\_\_\_\_

4) Formação Escolar:

	em		
	completo	andamento	incompleto
segundo grau	( )	( )	( )
segundo grau técnico	( )	( )	( )
universitária	( )	( )	( )

caso possua formação universitária, citar curso(s):

-----  
 Obs: a alternativa INCOMPLETO só deverá ser assinalada caso a pessoa tenha iniciado o curso e, por qualquer motivo posterior, paralisado a sua realização temporariamente.

4.1) Pós-Graduação:

	em		
	completo	andamento	incompleto
Especialização	( )	( )	( )
Mestrado	( )	( )	( )
Doutorado	( )	( )	( )
Pós-Doutorado	( )	( )	( )

5) Tempo de serviço na empresa (em anos completos):

( \_\_\_\_\_ ) anos

Obs: se menos de 1 anos, colocar "0" (zero)

6) Tempo de serviço fora da empresa (com registro em carteira):

( \_\_\_\_\_ ) anos

Obs: se menos de 1 ano, colocar "0" (zero); se não tem experiência fora da empresa preencher com "X".

As perguntas nº 7, 8, 9, 10 e 11 são relativas a fatores do desempenho gerencial, ou seja, aplicáveis ao cargo do seu chefe. Procure respondê-las da forma mais sincera possível e lembre-se: não existe nenhuma preocupação com a identificação do respondente, a sua opinião é o que importa.

7) Leia com atenção a definição de função PLANEJAMENTO: aplicação sistemática do conhecimento humano para prever e avaliar alternativas com vistas a tomada de decisões racionais que sirvam de base para a ação futura. Processo metodológico de trabalho que resulta na otimização dos resultados.

Com relação ao seu gerente, você diria que:

- ( ) não realiza o planejamento das ações do departamento pelo qual é responsável;
- ( ) planeja, esporadicamente, as ações do departamento pelo qual é responsável;
- ( ) prima pelo planejamento de todas as ações do departamento pelo qual é responsável;
- ( ) não sabe responder.

8) A função ORGANIZAÇÃO é definida como sendo o agrupamento e harmonização de atividades e recursos necessários para que a chefia possa planejar e executar o trabalho de sua área. Na sua opinião, o seu gerente:

- ( ) não organiza as ações do departamento pelo qual é

responsável;

- ( ) organiza, esporadicamente, as ações do departamento pelo qual é responsável;
- ( ) prima pela organização de todas as ações do departamento pelo qual é responsável;
- ( ) não sabe responder.

9) A manutenção das atividades da sua área de atuação dentro de uma linha pré-estabelecida, a fim de assegurar que as ações empreendidas estejam correspondendo ao planejado é a definição da função CONTROLE.

Com relação a este item, o seu gerente:

- ( ) não controla as ações do departamento pelo qual é responsável;
- ( ) controla, esporadicamente, as ações do departamento pelo qual é responsável;
- ( ) controla todas as ações do departamento pelo qual é responsável;
- ( ) não sabe responder.

10) O interesse pelo treinamento e desenvolvimento dos subordinados, a fim de que possam crescer como pessoas e como profissionais, indica a preocupação gerencial com o DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE. Neste aspecto, você diria que seu chefe:

- ( ) não possui preocupação com o treinamento e desenvolvimento do seu pessoal;
- ( ) raramente se preocupa com o treinamento e desenvolvimento do seu pessoal;
- ( ) preocupa-se constantemente com o treinamento e desenvolvimento do seu pessoal;
- ( ) não sabe responder.

ii) A literatura especializada registra que dependendo do momento e da área de atuação, o gerente terá necessidade de utilizar algumas habilidades específicas para obter o desempenho satisfatório na sua função. Tais habilidades são as seguintes:

#### HABILIDADES TÉCNICAS (HT)

Representam o conhecimento específico de um determinado cargo gerencial, normalmente associadas a área funcional do mesmo. Exemplo: Gerente de Recursos Humanos: conhecimento de técnicas de entrevista, metodologia de treinamento, estatística para cargos e salários e legislação trabalhista.

#### HABILIDADES HUMANAS (HH)

Representam a habilidade que o gerente deve ter no trato com as pessoas, a fim de que os resultados sejam alcançados satisfatoriamente.

#### HABILIDADES CONCEITUAIS (HC)

Representam a necessidade do gerente ter uma visão do todo organizacional e entender as relações entre os diversos segmentos de trabalho da empresa. É a habilidade de olhar além das fronteiras do seu setor.

Na sua opinião, qual(is) da(s) habilidade(s) definida(s) acima é(são) IMPRESCINDÍVEL(IS) ao desempenho satisfatório das tarefas do cargo de gerente do departamento do qual você faz parte?

- ( ) somente habilidade técnica (HT)
- ( ) somente habilidade humana (HH)
- ( ) somente habilidade conceitual (HC)
- ( ) alguma combinação de duas das três habilidades (citar \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_)

( ) as três habilidades.

A Marisol S. A. Indústria do Vestuário, possui uma preocupação constante com o treinamento e desenvolvimento profissional do seu corpo gerencial.

Através do seu Departamento de Recursos Humanos, a empresa procura treinar e desenvolver seus gerentes oferecendo programas de treinamento e desenvolvimento profissional específicos e atualizados.

Desta forma, a organização procura fornecer aos ocupantes de cargos de gerência o instrumental necessário ao desempenho satisfatório de suas diversas atribuições, bem como dotá-los de comportamentos e atitudes adequadas ao exercício do seu cargo, em particular, e ao desenvolvimento de sua carreira de forma geral. Sendo você, um indivíduo que lida diretamente com uma das gerências da empresa, acreditamos que possa emitir algumas opiniões a respeito de como está sentindo esta ação organizacional. Para tal, responda as seguintes questões:

12) A partir dos programas de treinamento e desenvolvimento profissional dos quais o seu gerente tem participado, você diria que de forma geral:

- ( ) não tem propiciado melhora na sua conduta gerencial;
- ( ) tem propiciado pouca melhora a sua conduta gerencial;
- ( ) tem propiciado a melhora acentuada da sua conduta gerencial;
- ( ) não sabe responder.

13) Com relação a função PLANEJAMENTO, você diria que a partir do programa de treinamento e desenvolvimento profissional, o seu gerente:

- ( ) não modificou a sua postura anterior com relação a esta prática;
- ( ) pouco modificou a sua postura anterior com relação a esta prática;

- modificou bastante a sua postura anterior com relação a esta prática;
- não sabe responder.

14) Com relação a função ORGANIZAÇÃO, você diria que a partir do programa de treinamento e desenvolvimento profissional, o seu gerente:

- não modificou a sua postura anterior com relação a esta prática;
- pouco modificou a sua postura anterior com relação a esta prática;
- modificou bastante a sua postura anterior com relação a esta prática;
- não sabe responder.

15) Com relação a função CONTROLE, você diria que a partir do programa de treinamento e desenvolvimento profissional, o seu gerente:

- não modificou a sua postura anterior com relação a esta prática;
- pouco modificou a sua postura anterior com relação a esta prática;
- modificou bastante a sua postura anterior com relação a esta prática;
- não sabe responder.

16) Com relação a função DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE, você diria que a partir do programa de treinamento e desenvolvimento profissional, o seu gerente:

- não modificou a sua postura anterior com relação a esta prática;
- pouco modificou a sua postura anterior com relação a esta prática;
- modificou bastante a sua postura anterior com relação a esta prática;



( ) não sabe responder.

17) Com relação a aquisição das habilidades gerenciais (técnica, humana e conceitual) anteriormente definidas, você diria que a partir do programa de treinamento e desenvolvimento profissional, o seu gerente:

- ( ) não demonstra ter apreendido como e quando usá-las;
- ( ) pouco demonstra ter apreendido como e quando usá-las;
- ( ) demonstra perfeitamente de que maneira e em que momento utilizá-las;
- ( ) não sabe responder.

18) O Programa de Treinamento e Desenvolvimento Profissional (PTDP) é a forma encontrada pelas empresas para possibilitar aos seus colaboradores que melhorem seu desempenho de acordo com os níveis de eficiência e eficácia esperados. Com base no acima exposto, assinale a alternativa que achar mais próxima da realidade:

- ( ) os PTDP's dos quais o seu gerente participou não o ajudaram a melhorar o seu desempenho no cargo;
- ( ) os PTDP's dos quais o seu gerente participou pouco o ajudaram a melhorar o seu desempenho no cargo;
- ( ) os PTDP's dos quais o seu gerente participou o ajudaram decisivamente a melhorar o seu desempenho no cargo;
- ( ) não sabe responder.

**ANEXO Nº4**

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA DE CARREIRA E DESEMPENHO DA MARISOL S.A. INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO

- 1) Caracterize o sistema de carreira da Marisol S.A. Indústria do Vestuário;
- 2) Os colaboradores conhecem as possibilidades de encarreiramento existentes na empresa?
- 3) As trajetórias de carreira oferecidas pela empresa obedecem a uma linha de especialização ou seguem uma orientação generalista?
- 4) O sistema de carreira da empresa oferece a opção de encarreiramento técnico ou gerencial de acordo com a preferência dos seus empregados (carreira paralela)?
- 5) Como é realizada a mensuração do desempenho individual dos colaboradores da empresa (periodicidade, método, nível elegível, etc.)?
- 6) Como é a relação entre a carreira do empregado e a avaliação do seu desempenho? Qual a influência da avaliação de desempenho no direcionamento e na velocidade da carreira do colaborador?

**ANEXO Nº5**

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA CARACTERIZAÇÃO DAS AÇÕES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DA MARISOL S.A. INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO.

1) Quais são os procedimentos utilizados para a elaboração e aplicação dos programas de treinamento e desenvolvimento profissional da Marisol S.A. Indústria do Vestuário (alocação de verbas, programação, prioridades, filosofia, etc.)?

2) De que forma são identificadas as necessidades de treinamento da empresa (periodicidade, método de levantamento, etc.)?

3) No caso específico do nível gerencial, há algum procedimento especial para a elaboração e implementação de programas de treinamento e desenvolvimento profissional?

4) Os programas de treinamento e desenvolvimento profissional da empresa preparam apenas para o cargo atual ou há uma preocupação com os cargos futuros (carreira)? Na prática, os programas de treinamento e desenvolvimento profissional influenciam e/ou direcionam a carreira dos colaboradores no interior da organização?

5) Como é feita a avaliação das ações de treinamento e desenvolvimento profissional implementadas pela empresa?

6) qual a relação entre os programas de treinamento e desenvolvimento profissional da Marisol S.A. Indústria do Vestuário e as especificações dos cargos da empresa, bem como com a trajetória de carreira e o desempenho dos seus colaboradores?

7) Como foi o investimento em programas desta natureza nos últimos 3 anos?

**ANEXO Nº6**



**ANEXO Nº7**



AVALIACÃO DE TREINAMENTO INTERNO

PARTICIPANTE:

GO:

ÁREA:

SO:

INSTRUTOR:

TÍTULO:

Marque cada item abaixo, colocando X na coluna correspondente a um dos seguintes conceitos: O = ótimo, B = Bom, R = Regular, F = Fraco. Marque também ao lado o que julgar necessário.

	ITENS	CONCEITOS				COMENTÁRIOS
		O	B	R	F	
CURSO	Carga Horária					
	Conteúdo					
	Material Didático					
	Local					
	Organização Geral					
INSTRUTOR	Conhecimento do Assunto					
	Capacidade de Transmitir					
	Relacionamento com a Turma					
	Uso do Tempo					
OBSERVAÇÃO	Aproveitamento do Curso					
	Participação nas Atividades					
	Motivação para Aplicar					

UTILIZE O ESPAÇO ABAIXO PARA OUTROS COMENTÁRIOS E SUGESTÕES.

DATA: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

ASSINATURA DO PARTICIPANTE:

DATA: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

ASSINATURA DA CHEFIA:

**ANEXO Nº8**

AVALIACÃO DE TREINAMENTO EXTERNO

PARTICIPANTE:

GO:

ÁREA:

SO:

TÍTULO:

INSTRUTOR:

Este instrumento visa obter informações a respeito do programa acima. Preencha-o com a maior riqueza de detalhes possível, pois suas informações irão servir como subsídio ao aprimoramento de futuros programas de treinamento.

Os conhecimentos adquiridos supriram as necessidades que deram origem a solicitação deste treinamento?

Sim                       Não                       Parcialmente

Observações: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Classifique os itens abaixo, utilizando: O -ótimo, B -bom, R -regular, F -fraco

Carga Horária	<input type="checkbox"/>	- Instalações	<input type="checkbox"/>	- Material Didático	<input type="checkbox"/>
Instrutor	<input type="checkbox"/>	- Conteúdo	<input type="checkbox"/>		

Observações: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Indique aspectos positivos e/ou negativos deste treinamento.

\_\_\_\_\_

De que forma você pretende aplicar os conhecimentos adquiridos neste programa? E em que prazo?

\_\_\_\_\_

O conteúdo deverá ser repassado a outras pessoas? Como deverá ser feito?

\_\_\_\_\_

Observações da Chefia imediata:

\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Assinatura do Participante:

Assinatura: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Assinatura da Chefia:

**ANEXO Nº9**



## PERFIL DO GERENTE DE DEPARTAMENTO MARISOL

**ESCOLARIDADE:** Superior. Desejável pós-graduação específica na área de atuação.

**EXPERIÊNCIA:** 5 anos na área de atuação.

**IDADE MÍNIMA:** 25 anos.

**NÚMERO MÁXIMO DE SUBORDINADOS DIRETOS:** 10

**CONHECIMENTOS ADICIONAIS:** . Dominar um idioma complementar (inglês ou alemão).

. Habilidade técnica e comportamental.

. Técnicas de Administração e Negociação.

. Noções de Custos.

---

### TRAÇOS/HABILIDADES PESSOAIS DESEJÁVEIS:

- |                               |   |  |
|-------------------------------|---|--|
| . Analítico                   | . Empreendedor  | . Possuidor da visão de conjunto                     |
| . Auto-controlado             | . Firme nas decisões                                  | . Possuidor de adequada postura pessoal/profissional |
| . Auto-Motivado               | . Franco  | . Possuidor de iniciativa                            |
| . Comunicador                 | . Humilde   | . Responsável  |
| . Consciência de lucro        | . Imbuído da busca permanente de auto-desenvolvimento | . Sociável   |
| . Dedicado                    | . Imbuído de moral profissional                       |  |
| . Dinâmico                    | . Justo   |  |
| . Dotado de discernimento     | . Líder   |  |
| . Dotado de raciocínio lógico |   |  |

---

### ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES:

- . Possuir conhecimento técnico da área de atuação;
- . Comprometer-se com o Processo Decisório Participativo;
- . Estabelecer e zelar pelo cumprimento de metas na área de atuação (orçamento, produtividade, índice de qualidade, absenteísmo, turnover, ...);
- . Conhecer os fluxos do processo produtivo e administrativo da Empresa;
- . Propor alterações de leiaute na área de atuação que venham a agilizar o processo produtivo e melhorar as condições de segurança;
- . Participar da elaboração e atualização de normas, garantindo sua aplicação;
- . Contribuir para o planejamento e execução de projetos de desenvolvimento, racionalização e desburocratização;
- . Propor e implantar melhorias de processos e métodos de trabalho;
- . Exercer a comunicação na sua plenitude;
- . Garantir a execução das quantidades, prazos e qualidade dos produtos e serviços, e assegurar a acurácia das informações da área de atuação;
- . Zelar pela manutenção do patrimônio da empresa como um todo, especialmente na área de atuação;
- . Assegurar o cumprimento das normas de segurança, organização e limpeza na área de atuação;
- . Comprometer-se e estimular os subordinados a participar dos programas TQC, CCQ, SOL, TLT, etc.;
- . Trabalhar e estimular o trabalho em equipe;
- . Responder pelo pessoal da área de atuação no que se refere a:

#### PLANEJAR

- . Concessão de férias
- . Desenvolvimento profissional
- . Promoções
- . Quadro orgânico

#### ADMINISTRAR

- . Absenteísmo
- . Alterações salariais
- . Horas extras
- . Medidas Disciplinares
- . Transferências
- . Turnover

#### EXECUTAR

- . Admissão
- . Desligamento
- . Efetivação
- . Integração
- . Seleção
- . TLT