

**DE QUEM É A RESPONSABILIDADE? Percepção dos empregados de uma empresa do setor siderúrgico em relação à importância dos programas de treinamento e desenvolvimento para o planejamento de carreira**

**DAYSÁ ANDRADE OLIVEIRA**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO DE PRESIDENTE PRUDENTE - TOLEDO PRUDENTE (TOLEDO PRU)  
daysaandrade@yahoo.com.br

**JAQUELYNA APARECIDA GONÇALVES**

FUNCESI FUNDAÇÃO COMUNITARIA DE ENSINO SUPERIOR DE ITABIRA  
jaquelyna@hotmail.com

**YANA TORRES DE MAGALHÃES**

UNIVERSIDADE SANTA ÚRSULA (USU)  
yanamagalhaes@hotmail.com

**JEFERSON ULISSES BARRETO LAURINDO**

UNIVERSIDADE GUARULHOS (UNG)  
jeferson.ulisses@gmail.com

**ALBA GONÇALVES VIANA GOMES**

FUNDACAO GETULIO VARGAS/EBAPE  
alba@montreal.eng.br

# **DE QUEM É A RESPONSABILIDADE? Percepção dos empregados de uma empresa do setor siderúrgico em relação à importância dos programas de treinamento e desenvolvimento para o planejamento de carreira**

## **1 Introdução**

Em um contexto de transformações expressivas, nas diversas esferas, especificamente no âmbito organizacional, nota-se o desenvolvimento de uma série de planos de ação direcionados ao atendimento das demandas provenientes do ambiente no qual as organizações estão inseridas.

Diante disso, uma nova gestão é demandada, seja relativo ao processo e relações de trabalho, ou às características gerais da organização. Os processos organizacionais renovados servem de suporte a uma nova configuração da gestão de pessoas, que passa a assentar-se sobre os pilares de obter melhores resultados para o negócio da empresa por meio do comprometimento e desempenho superiores de seus empregados. Desse modo, busca instigar novos comportamentos e atitudes nas pessoas no intuito de posicionar a organização de forma diferenciada em termos de competição.

Sendo assim, a competitividade tornou-se palavra de ordem nas organizações que desejam se manter no mercado e melhorar seus resultados. Para se estabelecer, é preciso mais do que qualidade e produtividade, é preciso funcionários competentes, capacitados, motivados e comprometidos com a organização. Neste sentido, criou-se nas organizações a necessidade de se ter um sistema de treinamento e desenvolvimento orientado ao planejamento de carreira dos seus empregados, haja vista que a adesão das pessoas aos desafios do negócio é proporcional ao atendimento de suas aspirações.

A qualificação dos empregados é um recurso chave para as organizações, que devem prepará-los a fim de que possam atuar no contexto no qual estão inseridas. Logo, a utilização do treinamento e do desenvolvimento é uma alternativa para a transformação de atitudes e o aumento de conhecimentos necessários ao desempenho eficaz do capital humano. É um investimento, tanto para a organização, do ponto de vista de contar com empregados mais qualificados, que reduzem tempo e custo de produção e/ou prestação de serviços, quanto para o empregado, que diante da alta competitividade tem a oportunidade de aumentar a sua empregabilidade com os treinamentos oferecidos pela empresa, além de ter a oportunidade de alavancar sua carreira.

A carreira é uma sequência de funções e cargos ao longo da vida profissional de um empregado e pode interessar tanto a ele quanto à organização. Ao primeiro, por buscar um crescimento na carreira aliado a melhores perspectivas profissionais e à segunda, por estar em busca de empregados que queiram nela permanecer, e assim, compensar o investimento direcionado à sua equipe. Além disso, os empregados que percebem a preocupação das empresas com seu bem-estar, ao longo prazo, tornam-se mais dedicados para corresponderem às expectativas, além de ter uma visão positiva da organização.

Com o intuito de ponderar como se dão as relações entre treinamento, desenvolvimento e carreira, este trabalho tem como objetivo analisar a percepção dos empregados de uma empresa do setor siderúrgico em relação à importância do programa de treinamento e desenvolvimento para o planejamento de carreira.

## **2 Treinamento**

O mercado competitivo, dinâmico e mutável exige que as organizações tenham em seu quadro funcional pessoas qualificadas e capacitadas para realizarem suas atividades de forma a agregar valor ao negócio e garantir vantagem competitiva. Deste modo, percebe-se a

importância da constante capacitação da mão de obra e a realização contínua de programas de treinamento destinados ao desenvolvimento do capital humano nas organizações.

Gil (2008) aborda que o treinamento refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização, tratando-se, portanto, de um processo educacional de curto prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor suas atividades. O treinamento visa preparar os empregados para a execução das diversas tarefas do cargo e proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal e profissional, bem como, o desenvolvimento da empresa. Desse modo, o treinamento tornou-se uma ferramenta eficaz capaz de agregar valor as pessoas, no papel de aperfeiçoar o seu conhecimento, e para a organização, ao transformar o conhecimento em resultados positivos.

O treinamento atua como um processo capaz de auxiliar os empregados a vislumbrarem e reconhecerem oportunidades que melhorem o seu desempenho no trabalho. A função de treinar é tentar orientar essas exigências de aprendizagem em um sentido positivo, benéfico e suplementar com atividade planejada, desenvolvendo mais rapidamente os conhecimentos dos indivíduos em todos os níveis da empresa. Assim o treinamento segue uma sequência programada de eventos que pode ser visualizado como um processo ininterrupto, cujo ciclo se renova a cada vez que se repete. A expectativa dos treinamentos se traduzam em competências necessárias para que os empregados desempenhem melhor o seu trabalho, permitindo que a empresa, ao consolidar os esforços de todos, possa alcançar melhores resultados (GRUMAN; SAKS, 2011).

O treinamento para vários estudiosos está inserido em um sistema em que os elementos se integram. Diante dessa visão, decompõem-se este processo em quatro etapas ou fases, todas igualmente importantes de acordo com Boog (1995): diagnóstico, planejamento, execução e avaliação.

O diagnóstico das necessidades de treinamento corresponde ao diagnóstico preliminar do que deve ser feito, isto é, refere-se ao levantamento das necessidades de treinamento das pessoas na organização. Um correto trabalho nesse sentido poderá evitar a realização de treinamentos desvinculados dos interesses da organização, os quais representariam ônus sem benefício correspondente. Para Boog (1995) e Gil (2008), a fase do diagnóstico define o problema a ser tratado, a necessidade a ser satisfeita e o objetivo a ser atingido, evitando que ocorra o 'treinar por treinar', o treinar por modismo ou treinar por impulsos. Podendo ainda, analisar as potencialidades individuais e grupais que deverão ser desenvolvidas. Os autores supracitados ressaltam que pode ser efetuado em três diferentes níveis de análise: análise organizacional, análise de recursos humanos e análise de operações e tarefas.

A análise organizacional diz respeito ao estudo da empresa como um todo - missão, objetivos, recursos, ambiente socioeconômico e tecnológico -, identificando as áreas em que o treinamento se torna necessário. A análise dos recursos humanos procura verificar se estes são suficientes quantitativamente e qualitativamente para as atividades atuais e futuras da organização. Consiste em identificar em que medida os empregados dispõem de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais. Já a análise de operações e tarefas é feita no nível do cargo, tendo como fundamento os requisitos exigidos pelo cargo ao seu ocupante. Consiste em estudos para determinar o tipo de comportamento que os empregados devem apresentar para desempenhar as tarefas, bem como conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas. Nesta etapa deve-se levar em consideração a estratégia da empresa e os objetivos definidos para cada pessoa a ser treinada (GIL, 2008; MARCONDES, 2008). A partir do diagnóstico das necessidades de treinamento, passa-se para a segunda fase do ciclo, planejamento do programa de treinamento, no intuito de sanar as necessidades identificadas. É nesta etapa que se planeja e desenha o treinamento.

Gil (1999) considera que o planejamento do programa de treinamento é um processo desenvolvido a partir da realidade fornecida pelos diagnósticos e visa proporcionar o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos. Ao se definir em que treinar, determina-se o conteúdo a ser ensinado aos treinandos no programa de treinamento. O conteúdo deve ser planejado de forma a proporcioná-los conhecimentos necessários para que seus comportamentos e atitudes sejam modificados a partir do conhecimento adquirido. No que tange quem deve aprender, é fundamental a identificação do público alvo, a fim de se garantir bons resultados com o treinamento. Para Milkovich e Bonderau (2000), ao definir os objetivos do treinamento é importante saber qual é o alvo e tê-lo definido e mensurável para que o treinamento alcance bons resultados. Quanto à decisão de quando e onde deve ser ensinado, refere-se ao período e ao local em que o treinamento irá acontecer. Já a questão de quem deve ensinar, menciona-se ao instrutor que poderá ser interno (funcionário especializado) ou externo. A última decisão a ser analisada é a avaliação do programa de treinamento, Em coerência com Decenzo e Robbins (2001), nesta fase devem-se estabelecer quais serão os instrumentos de avaliação de cada programa, sendo que os itens analisados na etapa do diagnóstico devem servir de apoio para esta avaliação, que pode ser baseada na satisfação dos treinandos, a produtividade após treinamento, a metodologia e os recursos utilizados, a duração, a participação dos treinandos e o desempenho do instrutor.

A terceira etapa consiste na execução do programa de treinamento. Trata-se da realização da execução do treinamento, após todo o processo de levantamento das necessidades e planejamento do programa, sendo a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização. Gil (2008) ressalta que esta etapa centra-se na relação instrutor - treinando. Como mencionado anteriormente, os instrutores podem ser pessoas da própria organização ou de fora, especialistas ou experientes em determinada área ou atividade, que transmitem suas instruções de maneira organizada aos treinandos. Os treinandos poderão ser pessoas situadas em qualquer nível da organização, de quem se espera que adquiram os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho de suas atribuições. Cabe salientar que a disposição dos empregados em fazer o treinamento é de suma importância, pois segundo Milkovich e Boudreau (2000), empregados que não possuem bom rendimento e são forçados a treinar para melhorar o que está errado podem sentir-se obrigados e com isso, desmotivados e enraivecidos com a organização.

A quarta e última etapa do programa de treinamento é a avaliação dos resultados obtidos diante dos objetivos estabelecidos. Este é o momento da verificação do que foi apreendido, avaliando a real contribuição para com os objetivos organizacionais.

Para Boog (1995), a avaliação deve considerar dois aspectos: verificar se o treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados e se os resultados do treinamento representam relação com o alcance das metas da empresa. A avaliação dos resultados do treinamento pode ser feita em três níveis: organizacional, recursos humanos e das tarefas e operações. No que tange a avaliação ao nível organizacional, o treinamento deve proporcionar aumento da eficácia organizacional, melhoria da imagem e do clima da empresa, facilidade nas mudanças e na inovação e aumento da eficiência. Em se tratando da avaliação do nível dos recursos humanos, o treinamento deve promover a redução da rotatividade do pessoal, do absenteísmo, aumento da eficiência individual dos empregados, elevação do conhecimento e mudanças de comportamento e de atitudes das pessoas. A avaliação ao nível das tarefas e operações, o treinamento deve proporcionar aumento da produtividade, melhoria da qualidade dos produtos e serviços, melhor atendimento do cliente, redução do índice de acidentes e de manutenção de máquinas e equipamentos.

Gil (2008) ressalta que a avaliação constitui um dos aspectos mais críticos do treinamento. Por ser uma atividade delicada e complexa, costuma ser deixada a segundo plano, quando não deliberadamente rejeitada. Entretanto, por meio da avaliação é que se pode saber

se o treinamento atingiu seus reais objetivos e, além disso, atua como uma ferramenta capaz de auxiliar as empresas a definir qual será o treinamento mais indicado para que o empregado possa atingir o próximo degrau na sua carreira. Como complemento, Araújo (2006) enfatiza que a avaliação do treinamento deve acompanhar todo o processo e não somente estar presente apenas no final dele. Assim, este subsistema pode ser considerado como um processo continuado de balanceamento e comparação entre os resultados planejados e os resultados atingidos, corrigindo desvios e erros durante o processo de treinamento. Além do mais, os resultados dos programas devem estar em consonância com os objetivos organizacionais, ou seja, a avaliação de treinamento deve considerar os objetivos de interesse da organização, assim como interesses de curto, médio e longo prazo.

Diante do exposto, nota-se que a avaliação do treinamento representa uma parte vital das etapas de treinamento, pois viabiliza futuras decisões importantes para o aperfeiçoamento do programa além de nortear a carreira dos empregados. Entretanto, é fato que nas empresas, a avaliação do treinamento não é uma ferramenta utilizada constantemente, por envolver custos e outras vezes é evitada por receio de que se revele a ineficácia de alguns programas ou ameace procedimentos já existentes.

Portanto, o treinamento é considerado eficiente quando consegue gerar resultados concretos para a organização e proporciona aos seus funcionários a justa expectativa de satisfação e progresso.

### **3 Desenvolvimento**

Considerando o fato das pessoas serem o único elemento vivo e inteligente dentro das organizações, por seu caráter eminentemente dinâmico e por seu potencial de desenvolvimento, as empresas estão cada vez mais investindo em seu capital intelectual. As pessoas têm enorme capacidade para aprender novas habilidades, captar informações, adquirir novos conhecimentos, modificar atitudes e comportamentos, bem como desenvolver conceitos e abstrações. As organizações lançam mão de uma variedade de meios para desenvolver as pessoas, agregar-lhes valor e torná-las cada vez mais capacitadas e habilitadas para o trabalho.

As ações de treinamento foram acrescentadas as de desenvolvimento das pessoas a fim de aumentar o desempenho em função das concorrências nos mercados internos e externos (MARCONDES, 2008).

Para Tachizawa (2004), o desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações. Busca a aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos e à modificação de comportamentos e atitudes, além de definir métodos e procedimentos que possibilitem maximizar o desempenho profissional e elevar os níveis de motivação para o trabalho. Um plano de desenvolvimento motiva as pessoas da organização, cria perspectivas de evolução e contribui para a melhoria dos resultados.

Percebe-se que, o processo de desenvolvimento é a preparação da pessoa para posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreiras diversas da que está engajada ou desempenhando. Entretanto, se o processo apresenta certas similaridades com o conceito de treinamento, o desenvolvimento pressupõe uma visão mais acurada de futuro, sendo que sua base de trabalho ultrapassa o posto atual para se fixar numa sequência histórica de postos ou experiências profissionais, no intuito de propiciar o desenvolvimento profissional do indivíduo. Conforme aborda Tachizawa (2004), desenvolver-se significa atingir níveis de capacitação crescente, atender a requisitos cada vez mais complexos, aumentar a própria capacitação e versatilidade. Desenvolvendo sua capacitação, o funcionário pode passar a exercer funções e cargos mais desafiadores, que lhe proporcionem maior reconhecimento ou compensação e melhor *status*.

Cabe abordar neste momento, algumas perspectivas diferentes em relação às diferenças do que venha ser o treinamento e desenvolvimento. De acordo com Gil (2008), o desenvolvimento refere-se ao conjunto de experiências e aprendizagem, não necessariamente relacionadas aos cargos que as pessoas ocupam atualmente, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional. Diferentemente do treinamento que é orientado para o presente, o desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na organização e os conhecimentos, habilidades e atitudes que serão requeridos de seus ocupantes. Dessa forma, as ações voltadas ao desenvolvimento envolvem um compromisso maior com a capacitação das pessoas.

De forma complementar, Boog (1995) e Marcondes (2008) também diferenciam treinamento e desenvolvimento quanto à perspectiva de tempo, em que o treinamento está voltado para o cargo presente e o desenvolvimento para um cargo futuro, além de habilidades e capacidades requeridas. Sendo um conceito mais abrangente voltado para o crescimento individual da pessoa, referindo-se a um conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionada pela organização. Loureiro (1997) apresenta as seguintes diferenças básicas entre treinamento e desenvolvimento. O treinamento lida com necessidades decorrentes, é orientado para o cargo e é usualmente aplicado como requisitos de tarefas específicas, enquanto o desenvolvimento lida com necessidades previsíveis, é orientado para o indivíduo e relaciona com as necessidades organizacionais ou com tarefas complexas. Logo, percebe-se que há um ponto em comum entre as diferenças abordadas pelos diversos autores, que é a questão da perspectiva de tempo, enquanto o treinamento tem o foco no presente, no curto prazo, o desenvolvimento tem foco no futuro, no longo prazo.

Assim, as mudanças verificadas no contexto do sistema de treinamento e desenvolvimento vêm servindo para ressaltar o papel das pessoas como o principal patrimônio das organizações. Já não há como deixar de considerar o capital humano como o mais evidente diferencial competitivo das mesmas. Para que estejam preparadas para os desafios da inovação e da concorrência, as empresas necessitam de funcionários ágeis, competentes, empreendedores e dispostos a assumir riscos. Requerem-se funcionários capazes de conduzir o negócio da empresa de produzir bens e de prestar serviços altamente competitivos. Para tanto, requer-se muito mais do que pessoas treinadas é preciso ter processos capazes de desenvolver pessoas, para que se tornem mais produtivas e inovadoras contribuindo positivamente com o resultado da organização.

Gil (2008) salienta que desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhores no que fazem. Trata-se, pois de um processo que transcende ao treinamento de pessoal e envolve componentes que aproximam do processo educativo.

Contudo, é necessário que as organizações compreendam que o principal recurso responsável pelo seu bom desempenho ou não no mercado são as pessoas que nelas estão inseridas e que executam os processos que as direcionam ao crescimento. Pessoas capacitadas e qualificadas farão as empresas obterem melhores resultados no mercado, e com isso ambos se beneficiarão as empresas por ficarem mais confiantes para enfrentar o mercado e dispostos a crescer e as pessoas mais motivadas profissionalmente.

#### **4 Carreira**

As empresas passaram a investir em seus recursos humanos como forma de se manterem competitivas e, conseqüentemente, sobreviverem no mercado. À medida que proporcionam oportunidade de ascensão profissional a seus empregados, esses não a buscam em outras

organizações. Assim, as empresas estão se mostrando cada vez mais preocupadas em alinhar seus interesses a carreira de seus profissionais.

Para tratar de gerenciamento de carreira é necessário explanar o que é carreira, termo bastante utilizado, com vários significados e de difícil definição. Segundo Martins (2001), etimologicamente a palavra carreira tem origem do latim medieval *via carraria*, que significa estrada rústica para carros. Somente após o século XIX, passou-se a usar o termo para definir trajetória da vida profissional de uma pessoa. Schein (2007) considera que carreira é a maneira pela qual a vida profissional de uma pessoa desenvolve-se ao longo do tempo e como é vista por ela. Para Milkovich e Boudreau (2000), carreira é uma sequência de empregos e funções que uma pessoa exerce ao longo de sua vida profissional, e que resulta de escolhas de acordo com seus interesses e limitadas às opções do mercado de trabalho. London e Stumpf (1982) definem carreira como um somatório de todos os trabalhos realizados na vida do indivíduo, envolvendo uma série de estágios, bem como, a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos, aspirações individuais e expectativas da organização e da sociedade.

Cabe ressaltar ainda, que de acordo com Chanlat (1995), o conceito de carreira pode ser dividido em duas fases distintas; um conceito tradicional e outro moderno. Na abordagem tradicional, a carreira é preponderantemente feita por um homem pertencente aos grupos socialmente dominantes, é marcada por relativa estabilidade no emprego e progressão linear vertical (CHANLAT, 1995). Essa abordagem era consoante ao tipo de sociedade masculina e de certa estabilidade comum até os anos 1970. Nessa perspectiva tradicional, prevalecia uma mentalidade de que as organizações deveriam assumir a responsabilidade pelas carreiras de seus empregados e o êxito na carreira tradicional era medido pelo quão alto se chegou à hierarquia da organização. Apesar de mais democrático, o moderno modelo de carreira se caracteriza pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade, em contraposição ao modelo tradicional. Neste modelo, as pessoas são as principais responsáveis por suas carreiras. Tal tipificação do modelo moderno de carreira relaciona aos diversos tipos coexistentes de profissionais no mercado, o que vai depender das características da função e da organização a que está vinculado.

Conforme Jenschke (2003), a carreira deve ser vista como uma conexão entre a vida pessoal (família, o lazer, entre outros) e trabalho, sendo um processo que evolui ao longo da vida e requer aprender a tomar decisões e fazer transições manejando situações inesperadas. Uma formação de carreira destaca aquilo que o indivíduo adquire ao longo da sua vida profissional, dentro e fora da organização, no que se refere sua perspectiva de desenvolvimento de carreira.

Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que as carreiras interferem no relacionamento entre os empregados e empresas, e por isso ambos têm sua parcela de desempenho e responsabilidade em sua administração. As carreiras desenvolvem-se por meio da união das escolhas do empregado ao buscar suas vontades de crescimento e desenvolvimento, e as escolhas da empresa ao propiciar as oportunidades que promovam o alcance das metas organizacionais. Assim, cabe aos empregados a mudança de comportamento, bem como seu desenvolvimento e as empresas cabem estimular e oferecer todo apoio necessário para que as pessoas possam empreender seu desenvolvimento na carreira.

Desse modo, o desenvolvimento da carreira é o resultado de sua administração e planejamento. Para Milkovich e Boudreau (2000), o planejamento de carreira é o processo que o empregado identifica e programa os passos necessários para atingir as metas da carreira. E a administração da carreira é o processo em que a organização seleciona, avalia, dá atribuições e desenvolve os empregados, para obter um grupo de pessoas qualificadas a fim atender às necessidades futuras.

Quanto à finalidade do plano de carreiras, Tachizawa (2004) define que esse serve de base para as decisões do responsável pela gestão de pessoas e do próprio empregado quanto ao

desenvolvimento de sua carreira, na medida em que informam sobre as oportunidades existentes na organização, os acessos disponíveis e a capacitação necessária para cada etapa da carreira; auxilia para ações de desenvolvimento, motivação, integração e melhoria da produtividade individual e grupal; contribui com as práticas de gestão de pessoas referentes a recrutamento, seleção, avaliação e compensação; e, assegura que a política de formação e desenvolvimento de carreira seja transparente e dinâmica.

Diante do exposto, verifica-se que o plano de carreira é uma sucessão de níveis de capacitação, complexidade e diversificação crescentes. Portanto, o aumento do nível de desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, possibilitam o profissional a estar capacitado para atender a requisitos cada vez mais complexos, aumentando a própria capacitação e empregabilidade. Desenvolvendo sua capacitação, o profissional pode passar a exercer funções e cargos mais desafiadores, que lhe proporcionem maior reconhecimento ou compensação e melhor *status*.

Por fim, conclui-se que os principais agentes responsáveis pela administração e planejamento da carreira são as pessoas, a quem cabe gerir sua carreira, e a empresa, a quem compete estimular e apoiar os empregados em seu processo de carreira. Para isso, as pessoas necessitam conhecer-se, ter consciência de seu projeto profissional e ter conhecimento das oportunidades oferecidas pela empresa e pelo mercado de trabalho. O papel das empresas é a definição da estratégia e do sistema de administração de carreiras de forma a adotar um sistema justo e transparente de gestão de carreira.

## **5 Metodologia da pesquisa**

A metodologia refere-se aos métodos e as técnicas utilizadas por uma pesquisa para atingir seus objetivos e finalidades. Segundo Marconi e Lakatos (2002), a metodologia é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador. Neste sentido, para a construção deste trabalho foram adotados procedimentos metodológicos para proporcionar coerência e consistência científica às suas diversas fases de execução.

Neste trabalho a estratégia de pesquisa é a qualitativa-descritiva por analisar a importância do programa de treinamento e desenvolvimento para o planejamento de carreira dos empregados do setor operacional de uma empresa siderúrgica. A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2004). Já a pesquisa descritiva, segundo Vergara (2009), visa expor características de determinada população ou de determinado fenômeno.

O método utilizado foi à pesquisa de campo. De acordo com Vergara (2009), essa pesquisa consiste em uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-los. Esta pesquisa foi realizada no local onde está inserido o fenômeno; uma empresa siderúrgica localizada na região do Vale do Aço conhecida também por Região Siderúrgica, inserida no leste do estado de Minas Gerais. Neste trabalho, a pesquisa de campo foi o método mais apropriado, pois propiciou um estudo objetivando compreender e explicar o problema pesquisado, e também proporcionou a pesquisa à profundidade necessária a abordagem qualitativa.

O tipo de amostra desta pesquisa foi não-probabilística pelo critério de acessibilidade. De acordo com Vergara (2009), essa técnica está distante de qualquer procedimento estatístico, pois seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles. Desta forma, a amostra foi composta pela empresa Alfa, localizada no município de Barão de Cocais, Minas Gerais. Os sujeitos da

pesquisa são as pessoas que fornecem os dados necessários para o trabalho (VERGARA, 2009). Os sujeitos foram representados por 13 empregados da área operacional, visto que o objetivo da pesquisa é analisar a percepção dos empregados em relação a importância do programa de treinamento e desenvolvimento para o planejamento de carreira.

Para realização desta pesquisa, os dados foram coletados por meio de pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas. De acordo com Vergara (2009), a pesquisa documental refere-se à pesquisa de documentos conservados no interior dos órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas, podendo ser registros, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, diários, entre outros tipos de documentos. A pesquisa documental deste trabalho foi realizada por meio da análise do Manual de Gestão de Pessoas da empresa Alfa, documento validado pela direção da presente empresa. A entrevistas semi-estruturada, de acordo com Beuren (2008), constitui-se como um dos principais instrumentos utilizados nas pesquisas qualitativas, permitindo uma maior interação entre o entrevistador e o entrevistado. Nesta pesquisa foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os empregados da área operacional da empresa.

Os dados foram tratados de forma qualitativa por meio da análise de conteúdo. Para Bardin (2009), análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens. Por fim, segundo Vergara (2010), todo método tem possibilidades e limitações. Logo, a metodologia escolhida apresentou como limitações a indisponibilidade de tempo por parte dos entrevistados atrasando a coleta de dados e a dificuldade de expressão por parte dos entrevistados da área operacional.

## **6 Análise de dados**

O propósito desta pesquisa é analisar a percepção dos empregados de uma empresa do setor siderúrgico em relação à importância do programa de treinamento e desenvolvimento para o planejamento de carreira. Para responder ao objetivo desse trabalho, as informações foram coletadas por meio de entrevistas semi-estruturadas com 13 empregados do setor operacional e pesquisa documental, que permitiu entender o programa de treinamento e desenvolvimento e gestão de carreira praticada pela empresa estudada.

### *6.1 Programa de treinamento, desenvolvimento e carreira dos empregados operacionais de uma empresa siderúrgica*

Os dados para esta análise foram coletados por meio da pesquisa documental realizada no Manual de Gestão de Pessoas que a empresa siderúrgica estudada adota como premissa para gerenciar seus empregados.

Conforme disposto no manual, os processos de gestão de pessoas, entre eles treinamento e desenvolvimento e carreira, são definidos para atender e apoiar os objetivos organizacionais e o desempenho de seus empregados. Assim, qualquer ação na gestão de pessoas, conduzida pelos líderes e pelo departamento de Recursos Humanos, busca promover novos comportamentos, atitudes, comprometimentos e desempenho dos funcionários, de modo a gerar melhores resultados para o negócio. Esta constatação está de acordo com a teoria apresentada pelos autores supracitados, que a gestão de pessoas deve ser integrada, sendo o conjunto de política e práticas, atendendo aos interesses e expectativas da empresa e dos empregados, pois, somente dessa maneira será possível dar sustentação para uma relação produtiva para ambas. Conforme dados observados, constata-se que os três processos de gestão de pessoas

desempenham a função de apoiar o desenvolvimento do funcionário e o alcance das metas e objetivos da empresa, buscando alinhar os interesses da empresa com os dos funcionários.

Verificou-se que o objetivo do processo de capacitação e desenvolvimento praticado pela empresa, atua no sentido de oferecer recursos humanos preparados para atender as demandas atuais e proporcionar crescimento. Para isso, disponibiliza conteúdos, metodologias e estrutura adequadas à qualificação dos funcionários, que os incentivem e lhes possibilitem autodesenvolvimento, conhecimentos, habilidades, atitudes e oportunidades para a evolução profissional. Quanto às diretrizes que rege esse processo, constatou-se que alinhados as competências do negócio, a capacitação dos empregados deve promover o seu melhor desempenho e a otimização dos resultados da empresa por meio do conhecimento, das atitudes e das habilidades dentro de uma perspectiva de curto, médio e longo prazo. Cabe ressaltar, que as ações de capacitação e desenvolvimento são planejadas em função dos objetivos a atingir e coerentes à visão, missão, valores, estratégia e ao processo de carreira e sucessão da empresa.

Desse modo, o processo de capacitação e desenvolvimento da empresa está alinhado a capacitação de pessoal que viabiliza o aprendizado e o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias aos indivíduos para a realização de suas atividades. Além disso, visa o aumento de produtividade e efetividade da atuação do indivíduo e, por extensão, o desenvolvimento do desempenho organizacional. Entende-se, portanto, que a empresa estrutura o processo de capacitação de modo a ter mão de obra capaz de atender sua necessidade em diferentes períodos. Como também, prepara os empregados para melhor execução das diversas atividades solicitadas, oferecendo oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal e profissional, além de promover o desenvolvimento da empresa.

A respeito de como acontece o processo de capacitação e desenvolvimento dos funcionários, por meio dos dados coletados, constatou-se que cada uma das posições organizacionais - executivo, gerente, facilitadores, *trainees*, operadores, administrativos, estagiários e aprendizes - possuem uma Matriz de Capacitação específica do seu cargo, na qual estão previstas as ações de desenvolvimento. Cabe ressaltar, que o principal responsável por gerenciar a matriz de capacitação é o próprio funcionário. Essa matriz é acompanhada pelos superiores de cada cargo, sendo requisito de promoção e de recebimento de salário variável. A matriz é elaborada pelo departamento de Recursos Humanos juntamente com o superior de cada área/célula. A matriz estabelece os conteúdos, as disciplinas e o nível de complexidade necessário para as posições, contemplando as dimensões sobre conhecimentos, habilidades, atitudes e aplicabilidade. É um conjunto de treinamento elaborado com o objetivo de qualificar os funcionários, para que realizem suas atividades com maior qualidade, menor custo e em menos tempo. Além disso, é considerado requisito de avaliação para realização de mudança na carreira dos funcionários.

Entende-se que a Matriz de Capacitação baseia-se no saber. A pessoa deve dominar um determinado *know-how* a respeito de algo que tenha valor para empresa e para ela mesma. Cabe ressaltar, que a matriz de capacitação é revisada sempre que necessária. E, isto é decorrente de alguns fatores, por exemplos, um novo procedimento para realizar uma tarefa ou preparar o funcionário para ocupar um cargo superior. O gestor de cada área e os empregados são os responsáveis por gerenciar a matriz de capacitação, devendo buscar e viabilizar o cumprimento das ações planejadas, contando para tal, com a consultoria da área de recursos humanos. Os empregados têm a responsabilidade da participação ativa em seu próprio desenvolvimento, cabendo à empresa proporcionar condições para que isso ocorra.

Com base nos dados coletados, percebe-se que a empresa estabelece um ambiente organizacional que inspira entre os funcionários a vontade de aprender e desenvolver carreira, tendo em vista seu desenvolvimento intelectual e profissional. Assim, geram-se benefícios que atende ambos os lados, a empresa por adquirir retorno no investimento feito na capacitação do funcionário, por meio do desempenho e, por sua vez, o funcionário tem a oportunidade de

desenvolver seus conhecimentos e crescimento na carreira. Tachizawa (2004) explica que o processo de capacitação e desenvolvimento deve conduzir as pessoas de forma a desenvolver novos conhecimentos, habilidade e atitudes que beneficiarão a elas próprias e a empresa.

Outro instrumento de capacitação utilizado pela empresa são os treinamentos externos. Isto é, quando não há pessoas capacitadas internamente ou quando não tem pessoas com agenda disponíveis para atender a demanda, contratam-se instrutores de instituições externas para que seus funcionários recebam a capacitação e possam realizar com mais desempenho suas atividades. Toda a logística do treinamento é de responsabilidade do departamento de Recursos Humanos, sendo encarregado pela contratação do instrutor, o envio do convite aos participantes e a preparação e disponibilização dos recursos. Acredita-se que a competência do instrutor é fator preponderante para o bom desempenho do treinamento. E sendo o RH o responsável por esta contratação, confere ao setor analisar a eficiência do instrutor de forma que os objetivos do treinamento sejam alcançados.

De acordo com o manual, para cada treinamento realizado na empresa é disponibilizada uma lista de presença devendo ser assinada pelo participante no início e no final, pois desta forma, o RH consegue controlar a participação dos empregados. Além disso, no treinamento, cuja duração é superior a duas horas, é aplicada no final uma ficha de avaliação, em que os participantes pontuam a opinião quanto à metodologia, estrutura, instrutor, conteúdo e duração. Sendo posterior tabulado e analisado para que se implantem ações de melhorias. A metodologia de avaliação praticada pela empresa está de acordo com a teoria definida por Gil (2008) ao afirmar que a avaliação constitui em um dos aspectos mais críticos do treinamento, por ser uma atividade delicada e complexa. Entretanto, por meio da avaliação é que se pode saber se o treinamento atingiu seus reais objetivos, identificar melhorias, e, além disso, atua como uma ferramenta capaz de auxiliar as empresas a definir qual será o treinamento mais indicado para que o empregado possa atingir o próximo degrau na sua carreira. Verificou-se ainda que os empregados recebem certificação pelos treinamentos realizados. Esse é lançado no sistema pelo departamento de RH e em seguida arquivado em seu dossiê, a fim de que seja também evidência de auditorias.

Em se tratando de carreira, constatou-se que a empresa adota como objetivo garantir e disponibilizar recursos humanos que atendam as demandas estratégicas, oferecendo oportunidades de crescimento e realização a todos os seus funcionários. Neste sentido, a empresa adota diretrizes de ser cautelosa e transparente na gestão de carreira de seus profissionais, no intuito de ter recursos humanos condizentes com os de uma organização mundial. Assim, a empresa gerencia suas ações no sentido de oportunizar um ambiente positivo para o desenvolvimento, o crescimento e a realização das pessoas. Estas informações confirmam a teoria apresentada por Milkovich e Boudreau (2000), ao explicarem que a gestão de carreira interfere no relacionamento entre os empregados e empresas, e por isso ambos têm sua parcela de desempenho e responsabilidade na administração das mesmas. As carreiras desenvolvem-se por meio da união das escolhas do empregado ao buscar suas vontades de crescimento e desenvolvimento, e as escolhas da empresa ao propiciar as oportunidades que promovam o alcance das metas organizacionais.

De acordo com o documento pesquisado, constata-se que a empresa em estudo trabalha gerenciando de forma que o treinamento e o desenvolvimento dos seus funcionários estejam aliados aos seus planos de carreiras. A empresa realiza a gestão de carreira mostrando para seus funcionários que o principal responsável pela sua ascensão profissional são eles próprios. Cabendo a cada um traçar seus planos de carreira e gerenciar continuamente a sua capacitação e desenvolvimento.

## *6.2 Percepção dos empregados operacionais quanto à influência do programa de treinamento e desenvolvimento para seu desenvolvimento de carreira*

De acordo com a percepção dos empregados entrevistados sobre a influência do programa de treinamento e de desenvolvimento para sua carreira, constatou-se que percebem e entendem a importância da participação nos programas de treinamento e desenvolvimento e como reflete suas carreiras. Tendo em vista, que essa influência ocorre devido à aquisição de novos conhecimentos, comportamentos, habilidades e atitudes.

Para os entrevistados 2, 4, 5, 6, 7 e 10, o treinamento e o desenvolvimento apresentam finalidades um pouco diferentes, mas que se completam. Eles conceituam o treinamento como o meio pelo qual se é possível obter habilidades e conhecimentos específicos de suas atividades, de modo a desenvolver análises críticas de suas tarefas, realizá-las mais corretas e eficazes, o que reduz tempo de execução e retrabalho. Já o desenvolvimento é definido, por eles, como um processo de capacitação de longo prazo, que implica uma mudança, uma evolução e crescimento na carreira.

Treinamento é o meio pelo qual se é possível obter habilidades e conhecimentos específicos de suas tarefas, de forma que vou exercer a tarefa mais correta, com mais agilidade não perdendo tanto tempo. Visa basicamente à preparação do funcionário na atividade que exerce. O desenvolvimento entendo como o que vou desenvolver para alcançar os meus objetivos profissionais na carreira. São duas coisas muito importantes e que andam juntas. (ENTREVISTADO 2).

Treinamento para mim é uma forma de você está buscando mais conhecimento do seu processo. Assim vou executar a tarefa de forma mais certa e não perder tanto tempo. Consigo gerar melhores resultados com menos tempo. Já o desenvolvimento está relacionado a uma capacitação para minha carreira que vai me acompanhar na minha vida profissional. (ENTREVISTADO 5).

As informações coletadas sobre o conceito de treinamento e desenvolvimento estão de acordo com a concepção de Gil (2008) e Tachizawa (2004) ao explicarem que o treinamento é um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função das atividades do seu cargo. Já o desenvolvimento de pessoal, afirmam ser uma educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa. Busca proporcionar conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-o para assumir funções mais complexas. Desta forma, entende-se que o treinamento diz respeito a uma capacitação direcionada ao desenvolvimento de habilidades do indivíduo em suas atividades, realizadas num determinado momento, enquanto o desenvolvimento refere-se à educação do indivíduo, de modo a prepará-lo para ocupar um cargo superior, sendo um novo desafio em sua carreira.

Sobre o assunto carreiras, os entrevistados apresentaram os seus entendimentos, sendo que destes, 10 empregados informaram que diz respeito onde o empregado está e onde ele pode chegar; os outros três associaram a carreira com o planejamento do futuro de um profissional, com suas aspirações, desejos e capacitação necessária para alcançar seus objetivos, metas e ações para o desenvolvimento na carreira. O entrevistado 12 complementou ainda, que os treinamentos e desenvolvimentos aliados às atitudes dos empregados são peças-chaves para o desenvolvimento da carreira, ter somente experiências não é garantia de reconhecimento profissional. As afirmações dos entrevistados sobre carreira são confirmadas pela teoria de

Schein (2007) ao afirmarem que a carreira são sequências de ocupações, empregos e posições assumidas ou ocupadas durante a existência de uma pessoa.

No passado, anos atrás, as pessoas eram reconhecidas e valorizadas pela experiência, maturidade, pela confiança que a empresa tinha nele. Mas hoje, além disso, tudo, se a pessoa não tiver capacitação ele não vai. E isto é uma coisa que está bem clara para mim. Hoje a principal ferramenta para buscar uma carreira bem sucedida na empresa é através da realização dos treinamentos e desenvolvimentos da empresa. (ENTREVISTADO 12).

Cabe ressaltar, que conforme abordado na seção anterior, a empresa possui uma matriz de capacitação de acordo com cada cargo. Nela estabelece os conteúdos, as disciplinas e o nível de complexidade necessário para as posições contemplando as dimensões sobre conhecimentos, habilidades, atitudes e aplicabilidade. Neste sentido, percebe-se que a matriz é criada de forma a aprimorar os conhecimentos dos empregados na sua área de atuação, naquele momento, no intuito dele se capacitar e preparar-se para ocupar um cargo superior. Percebe-se que a matriz de capacitação da empresa condiz com o real objetivo dos programas de treinamento e desenvolvimento, que de acordo com Gil (2008), visa promover novos conhecimentos, habilidades e atitudes nas pessoas a fim de se capacitarem e promoverem seu desenvolvimento profissional.

Para o entrevistado 7, o treinamento é visto como uma capacitação fundamental para o desenvolvimento das pessoas em suas atividades e cargos, não havendo desenvolvimento se não tiver o treinamento, um está ligado a outro. Entende-se que o empregado somente consegue ser reconhecido profissionalmente quando associa o treinamento com o desenvolvimento e aplica essas duas ferramentas em prol de seu crescimento profissional. Um funcionário capacitado estará mais preparado para lidar com situações emergenciais dentro do seu campo de atuação e conseqüentemente estará apto para alcançar novos desafios e obter ascensão em sua carreira.

Acredito que o treinamento e o desenvolvimento é um dos pontos mais importantes, senão o mais, para que o resultado seja satisfatório, ou seja, para que meus objetivos na carreira sejam alcançados. (ENTREVISTADO 7).

Quanto à qualidade dos treinamentos e desenvolvimentos disponibilizados pela empresa, os entrevistados informaram que estes contribuem para sua qualificação e que a oferta é coerente com o cargo e a função de cada um, contribuindo a capacitação das pessoas, disseminando a motivação e fazendo com que queiram desenvolver a carreira na empresa, reduzindo custos com rotatividade e contribui para um clima de aprendizado constante entre os empregados.

São programas muito bons que contribuem para qualificação dos empregados. A importância é que na maioria das vezes, não se precisa buscar profissionais no mercado, pois temos pessoas capacitadas internamente, o que motiva as pessoas a trabalharem no grupo, pois tem perspectivas de crescimento e a empresa tem um custo mais baixo em relação à rotatividade, também aumenta a satisfação em relação ao clima organizacional. (ENTREVISTADO 4).

Desse modo, constata-se que os treinamentos e desenvolvimentos estão associados com as funções e cargos que os empregados ocupam. Tendo em vista, que os treinamentos estão mais associados às funções que exercem e os cargos que ocupam num determinado momento e o desenvolvimento diz respeito a uma capacitação que visa prepará-los para ocupar cargos superiores resultando no desenvolvimento de sua carreira. Os empregados veem no treinamento e desenvolvimento uma oportunidade de crescimento tanto profissional quanto pessoal, pois ao

se capacitar sentem-se mais motivados e confiantes, o que impacta em seu desempenho na empresa. Assim, capacitados e motivados os empregados estão mais preparados para enfrentar os desafios, atender e superar metas. Dessa forma, percebe-se que os programas de treinamento e desenvolvimento e carreira praticado pela empresa em estudo, são confirmados pela teoria de Chanlat (1995), ao explicar que as empresas devem levar em consideração seu quadro de pessoal como um recurso fundamental. Para tanto, devem observar os desejos, as necessidades e as motivações de cada componente da organização.

Ao questionar os entrevistados quais eram os pontos positivos e negativos do treinamento e desenvolvimento, os entrevistados 2, 3, 5, 7 e 14 informaram como ponto positivo o crescimento tanto profissional como pessoal, a junção teoria e prática, os novos conhecimentos, atitudes, habilidades e desenvolvimento na carreira. Como ponto negativo, afirmaram que ocorre quando não apresenta aplicabilidade, isto é, não agrega valor as suas atividades e nem para o desenvolvimento de sua carreira. O entrevistado 7 informou ainda, que para empresa torna-se negativo quando um empregado é capacitado, mas a empresa não consegue a retenção desse talento.

Ao perguntá-los se sentiam obrigados a participarem dos programas de treinamento e desenvolvimento, os entrevistados informaram que ao invés de obrigados eles se sentem motivados. Pois, sentem lembrados e reconhecidos pela empresa, além de aprimorar seus conhecimentos que repercutirá satisfatoriamente em suas carreiras. Também, foi salientado pelo entrevistado 3 que por meio da capacitação ele tem a oportunidade de conseguir um posto de trabalho melhor na empresa, sendo um dos requisitos de seleção e promoção.

Não me sinto nem um pouco obrigado, pelo contrário, sinto-me muito satisfeito em poder participar dos processos de aquisição de conhecimentos que me agreguem valor como profissional. (ENTREVISTADO 6).

A vontade de aprender e de crescer dentro da empresa, não faz com que eu sinto obrigado a participar. Mas o meu perfil profissional, a visão que tenho dos processos e minha vontade de crescer faz com que eu me capacite o máximo possível. (ENTREVISTADO 5).

A disposição dos empregados em fazer o treinamento é de suma importância, pois segundo Milkovich e Boudreau (2000), os empregados que não possuem bom rendimento são forçados a treinar para melhorar o que está errado, podendo sentir-se obrigados e com isso ficarem desmotivados e enraivecidos, o que não foi relatado por nenhum dos entrevistados.

Observa-se que os empregados entrevistados têm a percepção de que a participação nos programas de treinamento e desenvolvimento disponibilizados pela empresa é uma forma de aquisição de novos conhecimentos, comportamentos, atitudes e habilidades. Com o conhecimento adquirido eles aumentam seu desempenho, competência e entrega o que permite serem reconhecidos pela empresa e colegas, proporcionando uma oportunidade de ascensão profissional, fato desejado por todos os entrevistados.

## **7 Considerações finais**

No mercado atual tornou-se essencial às empresas terem um quadro de pessoal competente, capacitado, treinado, motivado e comprometido com as metas e objetivos da organização. Frente a essa realidade, as organizações passaram a integrar em suas estratégias programas de treinamento e desenvolvimento orientados ao planejamento de carreira dos seus empregados, tendo em vista que a adesão das pessoas aos desafios do negócio é proporcional ao atendimento de suas aspirações. Assim, a elaboração deste estudo teve como principal

objetivo analisar a percepção dos empregados de uma empresa do setor siderúrgico em relação à importância do programa de treinamento e desenvolvimento para o planejamento de carreira.

O programa de treinamento, desenvolvimento e carreira dos empregados operacionais da empresa pesquisada foram identificados por meio do documento Manual de Gestão de Pessoas, que é utilizado para desenvolver e aprimorar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos empregados, a fim de prepará-los para atender as demandas atuais e futuras. Além disso, gerenciar de modo que o treinamento e o desenvolvimento desses estejam aliados aos seus planos de carreiras. No que tange a carreira, a empresa realiza esta gestão de forma a garantir e disponibilizar recursos humanos que atendam as demandas estratégicas, oferecendo ao mesmo tempo oportunidades de crescimento e realização de seus profissionais. Cabe ressaltar, que a empresa informa a seus empregados que o principal responsável pela sua ascensão profissional são eles próprios, cabendo a cada um traçar seus planos de carreira e gerenciar continuamente a sua capacitação e desenvolvimento.

Em relação a percepção dos empregados operacionais quanto à influência do programa de treinamento e desenvolvimento para sua carreira, constatou-se que eles percebem e entendem a importância da participação nos programas e como esses influenciam em suas carreiras. Compreendem que os programas geram a aquisição de novos conhecimentos, comportamentos, habilidades e atitudes de modo a aumentarem seu desempenho e competência, resultando em reconhecimentos por parte da empresa proporcionando uma oportunidade de ascensão profissional.

Desta forma, foi possível concluir que os programas de treinamento e desenvolvimento são ferramentas importantes e exercem influência no planejamento de carreira dos empregados, por promoverem a qualificação, o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, atitudes e competências, que viabilizam o aprendizado, melhores desempenhos e entrega por parte dos funcionários, resultando em reconhecimento e o desenvolvimento de suas carreiras.

Acredita-se que esta pesquisa possa servir de estímulo tanto para as empresas quanto para os empregados, por expor a importância dos programas de treinamento e desenvolvimento para o desenvolvimento organizacional, para a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes e o crescimento profissional. Por fim, esse estudo não deve ser finalizado aqui. Os dados e as considerações devem servir para orientar novos estudos, de forma a ampliar as observações tanto para o campo acadêmico quanto para a gestão do subsistema de treinamento e desenvolvimento por parte das empresas.

### **Referências bibliográficas**

ARAUJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2009.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOOG, G. G. (coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Markon Books, 1995.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, 1995.

DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. Rio de Janeiro. 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2008.

- GRUMAN, J. A.; SAKS, A. M. Performance management and employee engagement. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 2, p. 123-136, 2011.
- JENSCKE, B. **A cooperação internacional: desafios e necessidades da orientação e do aconselhamento em face das mudanças mundiais no trabalho e na sociedade.** Revista Brasileira de Orientação Profissional, set. 2003. p. 13-15.
- LONDON, M.; STUMPF, S.A. **Managing careers.** Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.
- LOUREIRO, R. O. Mudanças, empregabilidade e felicidade. **Treinamento e desenvolvimento.** São Paulo: Pioneira, 1997.
- MARCONDES, R. C. **Desenvolvimento de pessoas: do treinamento e desenvolvimento à Universidade Corporativa.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultado de pesquisa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.
- MINAYO, M. C. S. **O Desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 8. ed. Rio de Janeiro: Hucitec, 2004.
- SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro: Jose Olympio, 2007.
- TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.