



# A EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO FERRAMENTA PARA CRESCIMENTO DE CARREIRA DOS COLABORADORES DE UMA INDÚSTRIA CALÇADISTA NA CIDADE DE SOBRAL/CE

PAOLA ARAGÃO FERREIRA SILVA<sup>1</sup>  
ROGEANE MORAIS RIBEIRO<sup>2</sup>

**Resumo:** No atual cenário econômico, as empresas estão inseridas em um mercado altamente competitivo, não somente em relação aos clientes, mas, principalmente em relação aos colaboradores. Isto faz com que elas tenham que realizar investimentos substanciais para desenvolver estratégias de atração, retenção e principalmente, desenvolvimento de talentos. Assim, este trabalho tem como objetivo geral verificar se a educação corporativa é utilizada como ferramenta para crescimento de carreira na empresa calçadista. Além disso, buscou-se verificar como é realizada a educação corporativa na empresa; identificar quantos profissionais tiveram crescimento de carreira nos últimos seis meses de 2013; e mostrar de que forma a educação corporativa colaborou no crescimento destes profissionais. A metodologia da pesquisa é de abordagem descritiva, qualitativa e documental. A análise dos resultados foi realizada a partir das respostas da entrevistada e comparados a luz dos autores. Os resultados indicaram que a educação corporativa é utilizada como ferramenta de gestão, desenvolvendo talentos para atender as necessidades da própria organização, em especial para suprir a falta de mão-de-obra qualificada nas funções estratégicas do negócio.

**Palavras-chave:** *Educação Corporativa. Treinamento e desenvolvimento. Carreira.*

## INTRODUÇÃO

Decorrente da elevada competitividade ocasionada pela globalização dos mercados, inclusive o profissional, a procura por profissionais com a qualificação necessária para ocupar algumas funções estratégicas nas empresas está se tornando cada vez mais complexa e cara, principalmente em países como o Brasil, aonde formação educacional não vem acompanhando as necessidades das organizações, assim, o que se observa é a contratação de

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Administração da *Faculdade Luciano Feijão* (FLF). E-mail: paola\_aragao@yahoo.com

<sup>2</sup> Professora, Mestre em Gestão em Políticas Públicas e Educação Superior pela Universidade Federal do Ceará – UFC. E-mail: rogeanemorais@yahoo.com.br

profissionais com um perfil aquém do definido pela própria organização, ou, quando encontram os profissionais adequados, os altos custos nesta contratação. Na década de 1960 os Estados Unidos da América (EUA) criaram as universidades corporativas e o modelo de educação corporativa como estratégia para minimizar esta situação, porém, este modelo só foi efetivado nas décadas de 1980 e 1990. (TERRA E BOMFIM, 2009, p. 1)

Segundo os mesmos autores, a educação corporativa no Brasil teve início na década de 1990, com a implantação da primeira universidade corporativa brasileira a *Académie Accor*, uma vez que, foi nesta época em que houve a abertura comercial e por isso as empresas tiveram que efetuar elevados investimentos em modernização de maquinário e capacitação profissional, contudo, somente na década de 2000 é que este movimento ganhou força, primeiro, devido à deficiência dos programas educacionais existentes nas empresas e, segundo, para que fosse possível alinhar os profissionais às estratégias organizacionais para que assim, alcançassem melhores resultados afetando significativamente na competitividade e na qualidade dos produtos.

De acordo com Eboli (2005), “como uma alternativa para incrementar a capacitação individual e, conseqüentemente, gerar níveis mais altos de competência para toda a organização, surgiu o conceito de Educação Corporativa.” Assim, a educação corporativa tem papel fundamental no desenvolvimento das competências necessárias para alinhar o quadro de colaboradores às necessidades estratégicas da organização. O treinamento e desenvolvimento abrange duas maneiras de abordagem, uma voltada para o desenvolvimento de habilidades necessárias à execução das tarefas ora ocupadas e outra com abordagem no desenvolvimento de habilidades necessárias para que os profissionais ocupem cargos mais elevados, assim, a questão que orientou o trabalho foi: como a educação corporativa pode ser utilizada para colaborar com o crescimento de carreira? Para tanto, definiu-se como objetivo geral verificar se a educação corporativa é utilizada como ferramenta para crescimento de carreira na empresa calçadista.

Para alcançar o objetivo geral foram definidos como objetivos específicos: (1) verificar como é realizada a educação corporativa na empresa; (2) identificar quantos profissionais tiveram crescimento de carreira nos últimos seis meses do ano de 2013; (3) mostrar de que forma a educação corporativa colaborou no crescimento destes profissionais.

## EDUCAÇÃO CORPORATIVA

No Brasil, o surgimento das universidades corporativas se deu apenas na década de 90, quando o treinamento não oferecia nada mais além do que algumas qualificações, e tinha como finalidade superar os efeitos causados com a abertura comercial de 1990. (TERRA E BOMFIM, 2009, p. 2)

A universidade se preocupa não somente com o fator “qualificar”, mas também com a apresentação de uma maneira totalmente nova de pensar e trabalhar, para que os colaboradores das organizações possam desempenhar papéis muito mais amplos no seu ambiente de trabalho. A educação corporativa surgiu e está crescendo, rapidamente, para atender às necessidades de educação continuada e para sustentar a vantagem competitiva, inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional dos valores humanos e, conseqüentemente, das organizações. Tem por finalidade o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização como meio de alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro.

Eboli (2004, p. 48) entende que a finalidade básica de um sistema de educação corporativa é “fomentar o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios”.

Assim, a educação corporativa pode ser definida como uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização. É mais do que treinamento empresarial ou qualificação de mão-de-obra, trata-se de articular as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da empresa. Nesse sentido, práticas de educação corporativa estão relacionadas ao processo de inovação nas empresas e ao aumento da competitividade de seus produtos (bens ou serviços).

A educação corporativa visa inspirar um aprendizado permanente e um desempenho pautado nos valores e competências através do desenvolvimento e da educação das pessoas capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional de construí-la e modificá-la continuamente em nome da competitividade e do sucesso na busca de resultados sustentáveis.



Os três eixos da educação corporativa são: conhecimento profundo da organização (cultura, valores, tradição e visão), o meio envolvente da organização (negócios, clientes, competidores, tendências e melhores práticas de outras organizações) e as competências básicas para a competitividade organizacional e individual (aprender a aprender, comunicação eficaz, colaboração, criatividade e resolução de problemas, alfabetização, tecnologias da informação). Assim, a Educação Corporativa já não é mais uma opção para adquirir novos conhecimentos e, sim, uma necessidade que gera aumento de riqueza do capital humano e, conseqüentemente, maior competitividade e flexibilidade (SCHULLER e SANDRO, 2008).

O desenvolvimento profissional cria caminhos trilhados no âmbito da educação corporativa é a criação de cursos/formações em que a organização, resulta num conhecimento prático e teórico, que pode fazer a diferença na formação de profissionais. O papel das organizações no aprendizado de seus funcionários vem se tornando essencial dia após dia. Termos como: educação permanente, educação continuada, educação contínua, requalificação profissional, desenvolvimento profissional e educação corporativa giram em torno de um mesmo núcleo de preocupação: o desenvolvimento da empresa. Tais preocupações das empresas estão voltadas a retenção de talentos que se torna um fator interessante tanto para a empresa que irá treinar e moldar um funcionário de sua confiança como para o colaborador que se sentirá valorizado e reconhecido dentro de seu âmbito profissional.

### ***Treinamento e desenvolvimento***

A competitividade do mercado globalizado vem exigindo das organizações cada vez mais adaptabilidade, inovação, criatividade e qualidade, e para tanto o principal diferencial entre uma empresa e outra se encontra nas pessoas, sendo mais perceptível em empresas de serviços, onde os colaboradores da linha de frente tem uma forte interação junto ao cliente. Os gestores, de maneira geral, consideram que o treinamento e desenvolvimento proporciona uma melhora de desempenho, bem como o alcance de resultados mais efetivos, e o aumento da produtividade aliado à redução nos custos (GALVÃO, SILVA E DALFIOR, 2013).

Portanto, é necessário desenvolver estratégias para atrair, reter e principalmente treinar e desenvolver talentos, primeiro, porque como consequência da alta demanda por profissionais qualificados, o custo para atração está ficando muito caro, além de demorado; e

segundo, pelo momento vivido, a era do conhecimento, onde deter informações e saber utilizá-las é estar um passo à frente dos concorrentes. Cavalcante (2006, p. 2) afirma:

O treinamento tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano na sua organização, e no desempenho das suas funções além de ser o processo que visa à preparação e ao aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos funcionários de uma organização.

Apesar das evoluções nos processos de gestão das organizações, muitas ainda veem o treinamento como sendo uma despesa, contudo, ele tem que ser visto como um investimento, e que além de benefícios para os clientes, trará também excelentes resultados para a empresa, pois para Cavalcante (2006), “o retorno do treinamento, deverá ser o maior conhecimento por parte do empregado das atividades exercidas e com isso a melhoria da sua atividade profissional dentro da organização.”

Contudo, vale salientar que há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento, onde, o primeiro é destinado ao presente, para a melhoria imediata e em relação ao cargo atualmente ocupado, já o segundo, destina-se ao futuro, qualificando o profissional para cargos a serem ocupados, para nas habilidades e competências que serão necessárias. Ao serem trabalhados juntos, treinamento e desenvolvimento (T&D), se estabelece o processo de aprendizagem.

### ***Competência***

As organizações estão inseridas em um ambiente altamente competitivo, o qual exige inovação, qualidade, flexibilidade e agilidade, e para conseguirem atender estas exigências, elas necessitam de pessoas altamente qualificadas e preparadas ocupando as funções estratégicas. Contudo, para o alcance da competitividade não basta somente atrair, reter e desenvolver talentos, mas, saber gerir as competências para que possa alcançar resultados substanciais.

Segundo Chiavenato (2005) “competência significa a qualidade que uma pessoa possui e que é percebida pelos outros. Não adianta ter competências, é necessário que as outras pessoas reconheçam sua existência”.

Toda pessoa necessita possuir algumas competências básicas para executar suas atividades em qualquer organização. Pode-se citar como competências básicas o



conhecimento, ou seja, o saber; as habilidades, isto é, saber fazer; e a competência que é saber fazer com que as coisas aconteçam.

Tais competências são mutáveis igualmente ao mercado, isto é, conforme as necessidades do mercado para com a empresa mudam, as competências necessárias para exercer as atividades também mudam, assim, se faz necessário o contínuo acompanhamento das competências, para que as necessidades do mercado sejam atendidas na velocidade ideal para que a empresa não se torne obsoleta.

As organizações possuem quatro grandes categorias de competências: as essenciais, as de gestão, as organizacionais e as pessoais. Portanto, cada organização deve realizar a identificação e o fortalecimento de suas competências para o sucesso, pois, através delas a empresa poderá orientar suas decisões e suas atividades.

### *Carreira*

O atual contexto econômico se apresenta globalizado e altamente competitivo, sendo as pessoas que compõem uma organização a sua principal vantagem competitiva, neste sentido, a administração de recursos humanos tem a tarefa de atrair, manter e desenvolver as pessoas como fator fundamental para o sucesso da empresa.

Segundo Martins (2001), etimologicamente, a palavra “carreira” origina-se do latim-via carraria, estrada para carros. Contudo, a palavra evoluiu, e recebendo a conotação de ofício, e atualmente entende-se como carreira as várias etapas apresentadas em uma profissão, ou seja, uma progressão.

Assim, para a atração, retenção e desenvolvimento profissional entende-se como peça chave o desenvolvimento e a implantação de um plano de cargos e carreira (PCC), pois, através dele os profissionais que compõem a organização poderão sistematizar o seu desenvolvimento profissional, uma vez que eles saberão o que será necessário para crescerem na carreira. De acordo com Mendonça (2013, p. 1) “A definição de Cargos e Salários estabelecerá uma política salarial eficaz que permitirá a ascensão profissional dos colaboradores de acordo com suas aptidões e desempenhos, além de subsidiar o desenvolvimento do plano de carreiras”.

E, tendo como base seu PCC as empresas devem contribuir com o desenvolvimento das pessoas, de tal forma que elas tenham uma excelente carreira e, em contra partida a

empresa possa contar com pessoas com as qualificações necessárias para seu desenvolvimento no longo prazo.

Pois segundo Tocchio (2010), “todos os colaboradores devem saber com antecedência o que se espera deles, quais as suas funções e responsabilidades com relação aos resultados da empresa, quais as suas atitudes que fazem diferença e que será alvo de avaliação”.

Desta forma, focados nos resultados e tendo o devido conhecimento de até onde podem chegar na organização e como eles podem alcançar isso, os profissionais poderão realizar o auto gerenciamento de suas carreias, podendo galgar postos mais elevados.

## QUALIDADE NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A educação corporativa na busca do desenvolvimento do quadro de pessoal, objetivando a obtenção de melhores resultados nos negócios, trata-se de um modelo estruturado utilizado para transmitir conhecimentos específicos sobre determinados assuntos dos quais os funcionários possam estar apresentando alguma deficiência, e também para prepará-los para os desafios vindouros, ao contrário do que acontecia no passado, as organizações hoje precisam muito mais do que treinar os seus empregados, pois com o ingresso de novos concorrentes elas precisam de profissionais qualificados, contudo, estes são escassos e quando encontrados, caros, por isso desenvolver estes profissionais dentro da própria organização, além de exigir um investimento menor, proporciona motivação aos demais colaboradores, pois estes podem vislumbrar a possibilidade de crescer dentro da organização, então, irão se dedicar ainda mais nos resultados e em adquirir as qualificações necessárias para tanto.

Segundo Eboli (2005, p. 53) educação corporativa é “um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências”. Desta forma, as pessoas são desenvolvidas em suas competências, e não simplesmente treinadas em uma determinada atividade ou tarefa, isso fará com que elas possuam uma visão holística da organização, melhorando assim a compreensão sobre o negócio e conseqüentemente ampliando os resultados positivos.

É preciso dar-lhes uma formação mais ampla e continuada e isso se enquadra melhor no conceito de educação. A qualidade está intimamente ligada ao conceito corporativo aos funcionários e a competitividade com o mercado. Produtos com qualidade e que possam ser

levados de maneira segura e que haja bons resultados para a empresa não depende somente da de uma matéria prima de boa qualidade, mas também de profissionais qualificados e treinados de forma constante e com visão ampla em resultados, contudo para esses resultados existirem as pessoas tem de estar alinhadas com a estratégia organizacional.

Ao se falar de qualidades refere-se a um conjunto de métodos e técnicas utilizadas pelas empresas em busca de resultados, eliminando desperdícios fazendo com que a empresa reduza custo e aumente sua eficiência, assim cada vez mais melhorarão seus resultados finais. Portanto, ao se referir em qualidade na educação corporativa, espera-se que esta esteja colaborando a alcançar os objetivos organizacionais.

## METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente estudo é uma pesquisa descritiva, com o qual foi verificado como é o treinamento e desenvolvimento em uma empresa calçadista. Para Gil (2008) ela busca “descrever as características de determinadas populações ou fenômenos”. Quanto aos fins, é qualitativa, a qual Neves (1996) compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tendo como objetivo verificar se o treinamento e desenvolvimento são utilizados como ferramenta para crescimento de carreira na empresa calçadista. Também pode ser considerada como exploratória, uma vez que Rampazzo (2005) afirma que esta trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade. E como documental, sendo esta muito parecida com a bibliográfica. A diferença está na natureza das fontes, pois esta forma vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico.

A educação corporativa da empresa pesquisada encontra-se sob a gestão de três analistas corporativas, por esta razão a população da pesquisa foi de apenas 01 pessoa – a analista corporativa responsável pela educação corporativa nas fábricas instaladas em Sobral pois as outras duas se encontram divididas em outras unidades pelo país – a qual respondeu a um questionário composto por 10 questões subjetivas com as quais se buscou entender como funciona a educação corporativa da empresa, quais os profissionais atendidos, quantos profissionais tiveram ascensão profissional e se houve contribuição da a educação corporativa neste processo, além de verificar se os resultados alcançados estão dentro do esperado pelo departamento. Segundo Barbosa e Silva (2010), este tipo de pergunta tem natureza



exploratória, não havendo restrições sobre o tipo e tamanho de respostas, é útil quando não temos conhecimento sobre a situação.

No dia 18 de março de 2014 foi aplicado um questionário junto a analista corporativa de uma empresa calçadista da cidade de Sobral, a qual teve sua fundação em Farroupilha, no interior do Rio Grande do Sul, em 1971. Atualmente ela conta com aproximadamente 24.000 colaboradores diretos distribuídos nas 7 unidades fabris instaladas nesta cidade. Para análise do questionário foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, a qual segundo Mastroianni (2008) é “definida como sendo uma técnica de tratamento de dados de pesquisa voltada para uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo de “comunicações” (textos, entrevistas, entre outros)”.

## ANALISE DOS RESULTADOS

A entrevista foi iniciada realizando questionamentos acerca do funcionamento do programa de educação corporativa na empresa, com a qual foi constatado, que esta é dividida entre programas corporativos e programas locais, sendo o primeiro chamado de Plano de desenvolvimento organizacional (PDO) que contempla todos os programas corporativos, os quais atendem a toda organização, desde cargos estratégicos até o operacional. Eles tem a finalidade de desenvolver e manter o alinhamento e o direcionamento entre as unidades. A execução é feita por consultorias contratadas e alinhadas com conceitos e informações da organização. Todo o desenho dos programas envolve os principais gestores da organização que focam muito forte onde o negócio precisa chegar.

A estrutura e o conteúdo a ser abordado no treinamento serão desenvolvidos de forma sinérgica com o público-alvo e da cultura da empresa, baseado nas reais necessidades de treinamento que foram identificadas pelas lideranças da organização. (REDIS, 2010)

Já os programas locais são o Plano de desenvolvimento (PDE) de equipe, o qual contempla todos os treinamentos que atendem necessidades específicas de cada gerente. Os treinamentos são direcionados para toda equipe e conta com parceiros internos e externos para serem executados; e o Plano de desenvolvimento individual (PDI), onde são desenvolvimentos específicos do indivíduo. Gestor e organização apoiam na execução do que foi planejado e acompanham a execução do mesmo. São atividades realizadas extra sala e focam o desenvolvimento individual. Além das ações internas, a organização visualiza como

oportunidade de desenvolvimento visita a feiras nacionais e internacionais, congressos, seminários, visitas de *benchmarking*, workshops, programas de auto desenvolvimento com parcerias externas, leituras de livros selecionados pela organização.

Ao questionar sobre quais os níveis profissionais participam da educação corporativa, percebeu-se que todos os públicos da organização participam: o estratégico, o tático e o operacional. Segundo Galvão, et al. (2013):

É de suma importância que exista a participação efetiva de todos os níveis hierárquicos envolvidos, e dessa forma tornar possível o estímulo de competências organizacionais e humanas, podendo então obter uma maior eficácia do treinamento.

Quando questionada acerca do nível hierárquico que mais requer atenção da educação corporativa, foi identificado que os cargos estratégicos e táticos são os que mais demandam sua atenção, devido as responsabilidades mais complexas e a preparação para futuras promoções. Eboli (2004, p. 54) afirma que:

É essencial que a implantação da mentalidade de aprendizagem contínua ocorra de forma alinhada em três níveis: empresa, liderança e pessoas. Devem ser valorizadas as ações de auto-desenvolvimento e de formação de lideranças exemplares e educadoras.

Também foi relatado que no ano de 2013, 21.301 colaboradores passaram por algum processo de desenvolvimento, este número representa aproximadamente 100% do quadro funcional. E que os resultados alcançados estão dentro do esperado, pois acreditam que sustenta o que o negócio precisa, pois acreditamos que o processo de aprendizado não acontece somente na sala de aula. Assim como o autor Racharam compartilhamos que o processo de aprendizagem acontece da seguinte forma: 70% da aprendizagem normalmente resultam de atividades no dia-a-dia do trabalho (experiências, acompanhamento, on the job), 20% do contato direto e informal com outras pessoas, e 10% de atividades formais de aprendizagem, ou seja, em sala. O desafio é fazer com que os processos de desenvolvimento formais e informais estejam correlacionados e as pessoas possam aprender de forma diferente e dentro da proporção desejada pela organização e pelo individuo.

A educação corporativa vem contribuindo para ascensão dos colaboradores da empresa, uma vez que ela alinha formações importantes sobre o negocio, desenvolve aptidões, modifica comportamentos e atitudes, desenvolve competências individuais e coletivas, fazendo o elo entre o que a empresa necessita e o que o mercado onde esta inserido exige, desenvolve conceitos, pontua o que precisa ser fortalecido e praticado no dia a dia do

colaborador. Em uma pesquisa realizada por Galvão, Silva e Dalfior (2013, p. 59) observou-se que os supervisores afirmam que a empresa se preocupa em alinhar os objetivos das duas partes, ao passo que através do treinamento a empresa obtém retorno quase que imediato, considerando que possui um funcionário mais competente, e que esse se beneficia tendo em vista que quanto mais competente se tornar, mais oportunidades de crescimento ele terá dentro da empresa.

Ela concluiu dizendo que a educação corporativa vem contribuindo para ascensão dos colaboradores da empresa, uma vez que ela alinha formações importantes sobre o negócio, desenvolve aptidões, modifica comportamentos e atitudes, desenvolve competências individuais e coletivas, fazendo o elo entre o que a empresa necessita e o que o mercado, onde está inserido exige, desenvolve conceitos, pontua o que precisa ser fortalecido e praticado no dia a dia do colaborador.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou verificar se a educação corporativa é utilizada como ferramenta para crescimento de carreira na empresa calçadista, onde foi constatado que ela é utilizada para tal fim, pois, os profissionais são preparados, ao longo de sua carreira dentro da organização, para assumirem funções mais elevadas, quando necessário.

Foi verificado, também, como é realizada a educação corporativa na empresa, sendo identificado que ela é dividida em dois programas, os corporativos e os locais, sendo o primeiro chamado de Plano de desenvolvimento organizacional (PDO) que contempla todos os programas corporativos, os quais atendem a toda organização, desde cargos estratégicos até o operacional, e o segundo são os Plano de desenvolvimento de equipe (PDE), que abrange todos os treinamentos que atendem necessidades específicas de cada gerente, e o e o Plano de desenvolvimento individual (PDI), onde são desenvolvimentos específicos do indivíduo.

Quanto aos níveis profissionais que participam da educação corporativa e qual deles requer maior atenção, ela informou que todos os públicos da organização participam do programa e que os cargos estratégicos e táticos são os que mais demandam sua atenção, devido as responsabilidades mais complexas e a preparação para futuras promoções.

A pesquisa possui algumas restrições, pois, alguns dos questionamentos realizados ainda não puderam ser liberados mesmo já possuindo dados consolidados, como é o caso do



número de profissionais que tiveram crescimento de carreira nos últimos seis meses de 2013, bem como acerca da forma em que a educação corporativa havia colaborado no crescimento destes profissionais.

Sendo assim, foi possível apresentar neste trabalho um pouco sobre educação corporativa, como funciona e seus benefícios. Através da educação corporativa é possível desenvolver o aprendizado permanente e com isso um desempenho pautado nos valores e competências necessárias para atender as exigências decorrentes da competitividade e assim atingir o sucesso baseado em resultados sustentáveis.

Assim, analisando as informações obtidas com a pesquisa à luz dos autores acerca da educação corporativa, percebe-se que a empresa faz um excelente uso desta excelente ferramenta de desenvolvimento humano, contudo, podem ser citadas algumas sugestões que poderiam ser implementadas na organização objeto deste estudo, tais como *Jobs rotation*, cuja finalidade é o desenvolvimento profissional em mais de uma função, com isso será possível identificar onde o profissional apresenta o melhor desempenho, direcionando aquele profissional para a atividade ideal, além de criar um *backup* para aquela função, ou seja, quando necessário, ele poderá assumir outra função sem perda de eficiência.

Outra sugestão seria que em períodos pré-determinados, os profissionais que estejam na linha de sucessão, participem de uma vivência na função a qual estão cotados a assumir, com todas as responsabilidades que o cargo exige, assim, seria possível realizar uma avaliação de seu desempenho, sem necessariamente promovê-lo, pois, caso seja promovido e ainda não esteja apto para a função, seria prejudicial para a empresa mantê-lo na função, como também volta-lo a função anterior, pois acarretaria em desmotivação pelo profissional.

## REFERÊNCIAS

CAVALCANTE, A. M. de S. **Treinamento como ferramenta estratégica para o Crescimento organizacional**. Disponível em: <http://www.novomilenio.br/periodicos/index.php/foco/article/view/33>. Acesso em: 16 de mar. 2014.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades**. São Paulo, 2004.

EBOLI, M. **A importância da educação setorial na capacitação empresarial**. IN Instituto Euvaldo Lodi. Núcleo Central. Capacitação Empresarial. Brasília: IEL/NC/SEBRAE/NA, 2005.

GALVÃO, A. D. E., SILVA, V. F. W., DALFIOR, S. D. R. **Treinamento e desenvolvimento como ferramenta de gestão: o impacto nos resultados do setor em que é aplicado.** Disponível em: [file:///C:/Users/samu/Downloads/142-391-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/samu/Downloads/142-391-1-PB%20(1).pdf). Acesso em: 17 de mar. 2014.

MASTROIANNI, P. C., **Análise do conteúdo das informações técnico-científicas das propagandas de medicamento psicoativos.** Disponível em: [http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/premio\\_medica/pdfs/trabalhos/mencoes/patricia\\_mastroianni\\_trabalho\\_completo.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/premio_medica/pdfs/trabalhos/mencoes/patricia_mastroianni_trabalho_completo.pdf). Acesso em: 15 de mai. 2014.

MENDONÇA, W. C. S. **Importância do plano de cargos e salários.** Disponível em: [http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=432jxmgy0](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=432jxmgy0). Acesso em: 27 de mar. 2014.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades.** São Paulo, 1996.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica.** São Paulo, 2005.

REDIS, N. **Como montar um plano de treinamento para ter lucratividade sustentável na sua empresa.** Disponível em: <http://www.evolucaohumana.com.br/blog/?p=269>. Acesso em: 04 de mai. 2014.

RIBEIRO, R. M. **A Qualidade do Ensino da Graduação Tecnológica na Visão do Estudante,** 2007.

TEIXEIRA F. J. **Gerenciando Conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios.** Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2000.

TERRA, A.; BOMFIM, E. A. **A educação corporativa e sua contribuição para o Brasil.** Disponível em: [http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq\\_1229430057.pdf](http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq_1229430057.pdf). Acesso em: 13 de mar. De 2014.

TOCCHIO, L. **Plano de cargos e salários e a avaliação de desempenho como impulsionadores de resultados.** Disponível em: <http://www.rhevistarh.com.br/portal/?p=675>. Acesso em: 27 de mar. 2014.



## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO

01. A empresa possui plano de cargos e carreira?
02. Como se dá o processo de ascensão profissional?
03. Como funciona o programa de treinamento e desenvolvimento (T&D) na empresa?
04. Quais os níveis profissionais participam do T&D?
05. Qual o nível hierárquico que mais requer atenção do setor de T&D? Porque?
06. Quantos profissionais participaram do T&D em 2013? Isso representa quantos por cento do total de colaboradores?
07. Os resultados alcançados com o T&D estão dentro do esperado?
08. Quantos profissionais tiveram ascensão profissional nos últimos 6 meses de 2013?
09. Quantos destes profissionais tiveram sua ascensão vinculada ao T&D?
10. Como o T&D contribui para ascensão dos colaboradores da empresa?