

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CAPACITAÇÃO DE GESTORES:**  
**PROJETO DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE DE**  
**DESENVOLVIMENTO GERENCIAL**

**AUTORA: FRANCIELE GIACOMEL**

**Projeto Técnico apresentado a**  
**Universidade Federal do Paraná para**  
**obtenção de título de Especialista em**  
**Administração de Pessoas.**

**Orientador: Prof. Dr. Leszek Celinski**

**CURITIBA**  
**2008**

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>1</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>2</b>
1.1.OBJETIVOS DO TRABALHO.....	2
1.1.1.Objetivo Geral.....	2
1.1.2.Objetivos Específicos.....	2
1.2. JUSTIFICATIVA.....	2
1.3. METODOLOGIA DE TRABALHO.....	5
1.3.1. Tipo de pesquisa.....	5
1.3.2. Instrumento de Coleta de Dados.....	5
1.3.3.Tipos de Dados.....	5
<b>2. REVISÃO TEÓRICO EMPIRICA.....</b>	<b>7</b>
2.1. TREINAMENTO.....	7
2.1.1. História do Treinamento.....	7
2.1.2. Conceitos.....	9
2.1.3. Educação e Treinamento.....	11
2.1.4. Tipos de Treinamento.....	11
2.1.5. Processos de Treinamento.....	12
2.2. DESENVOLVIMENTO GERENCIAL.....	19
2.2.1.Conceitos.....	19
2.2.2. Objetivos do Desenvolvimento Gerencial.....	21
2.2.3. Competências Gerenciais.....	22
2.3. COMPONENTES DO COMPORTAMENTO GERENCIAL.....	24
2.3.1. Relacionamento Interpessoal.....	26
2.3.2. Comunicação.....	27
2.3.3. Motivação.....	27
<b>3. DADOS DA EMPRESA.....</b>	<b>30</b>
3.1. HISTÓRIA DA EMPRESA.....	30
3.2. DESCRIÇÃO GERAL.....	34
3.2.1. <i>Objetivos da empresa</i> .....	34
3.2.2. Estrutura Organizacional.....	35
3.2.3. Recursos Humanos.....	38
3.2.4. Treinamentos Desenvolvidos.....	38
3.3. ANÁLISE DA NECESSIDADE DE TREINAMENTO.....	40
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS DA EMPRESA.....</b>	<b>44</b>
<b>5. RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>52</b>
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>55</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>57</b>
<b>8. ANEXOS.....</b>	<b>59</b>

## RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de analisar aspectos importantes dos processos de treinamento e desenvolvimento dentro de uma organização, especialmente voltados para a área gerencial. Através da revisão teórica pôde-se compreender os conceitos desses processos, suas etapas e a importância do treinamento e do desenvolvimento de gestores dentro de uma organização que deseja manter-se competitiva no mercado. Para entender melhor a importância de um programa voltado à capacitação gerencial foi utilizado o exemplo da empresa ARF Climatização Ltda (nome fantasia). Observando-se aspectos da empresa como suas políticas, normas, objetivos e perfil dos gestores, foi possível realizar um estudo de caso sobre o treinamento e o desenvolvimento, relacionando a teoria à prática. Através desse estudo de caso foi possível compreender a importância e a necessidade de um programa estruturado para desenvolvimento gerencial dentro de uma empresa que deseja crescer e se destacar no mercado. Gestores capacitados e conscientes do seu papel dentro da empresa não trazem apenas vantagens para financeiras e crescimento, mas também satisfação pessoal e profissional para todos que fazem parte da organização, eles próprios e seus subordinados. Ao final do trabalho foi possível fazer recomendações de um processo de desenvolvimento gerencial que possa contribuir para melhorias na empresa e satisfação dos funcionários.

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. OBJETIVOS DO TRABALHO

#### 1.1.1. Objetivo Geral

Refletir acerca da necessidade de programa de desenvolvimento gerencial e propor ferramentas para o diagnóstico desta necessidade, na empresa ARF Climatização LTDA.

#### 1.1.2. Objetivos específicos:

- a. Revisar a teoria relacionada a processos de treinamento;
- b. Revisar a teoria relacionada a desenvolvimento gerencial;
- c. Caracterizar a empresa ARF Climatização, suas políticas, normas e objetivos;
- d. Recomendar ações para o diagnóstico da necessidade da implantação de um programa de capacitação de gestores, voltado às necessidades da empresa.

### 1.2. JUSTIFICATIVA

O presente trabalho sobre Capacitação Gerencial na empresa ARF, foi estruturado partindo-se do princípio que os gestores e líderes possuem papel essencial no desenvolvimento de uma organização, sendo os responsáveis por influenciar as pessoas de modo a atingirem os objetivos pré-determinados. E isso não apenas em prol dos objetivos da organização, mas também do

desenvolvimento de cada pessoa envolvida no processo, para que cada indivíduo possa atingir seus próprios objetivos também.

Nas empresas, a variável humana tem sido considerada o ponto crítico em todo o programa de expansão, de melhoria da qualidade, de focalização no cliente, de competitividade. Neste sentido, sempre são as pessoas que fazem a diferença e personalizam a organização, fazendo-a distinguir-se de todas as demais. Porém, saber influenciar o funcionário a buscar o que tem de melhor a oferecer, a comunicar, a ouvir, bem como trazer a motivação interna do mesmo, estimular e mediar conflitos em prol de objetivos comuns e das metas a serem alcançadas, são desafios vivenciados pelo gestor. Para superar esse desafio, o gestor também deve estar preparado e aperfeiçoar-se continuamente, para que possa transferir aos outros também seus conhecimentos, direcionando-os.

Assim, todo investimento realizado em pessoas, quando bem feito e avaliado corretamente, provoca retornos garantidos à empresa.

As mudanças rápidas no cenário mundial, na tecnologia trazem maior facilidade na transmissão de informações, de comunicação e aquisição de conhecimento. Desta evolução surge a necessidade urgente de aprender sempre, enquanto profissionais e enquanto organizações. Da mesma forma as pessoas também buscam mais informações e conhecimento, no intuito de melhorar sua capacitação profissional.

Com a facilidade para obtenção de conhecimento, informação e tecnologia, as empresas estão cada vez mais exigentes e buscam a inovação, para diferenciar-se no mercado em busca da competitividade. Como a concorrência tem acesso às mesmas informações e tecnologia, muitas procuram diferenciar-se através da valorização do capital intelectual humano, agregando valores percebidos pelos seus clientes.

Neste sentido, torna-se indispensável o desenvolvimento gerencial, ou seja, líderes e gestores com habilidades não somente técnicas, mas também comportamentais que possam facilitar o trabalho das equipes, motivando-as e treinando-as para as mudanças. Serão esses gestores que deverão dividir as

responsabilidades com o administrador, dando suporte para a tomada de decisões estratégicas na empresa.

Os gestores estão assumindo maior parcela de responsabilidades pelo acréscimo de valor de seus subordinados e, na organização, desempenham o papel fundamental de determinar a direção da sua equipe, estimular seus colaboradores e suprir suas necessidades em busca do melhor resultado.

Atualmente é comum encontrar engenheiros, economistas, médicos e outros profissionais assumindo a função de gestores nas corporações, ao invés de um profissional formado ou treinado para tal. Gestão de pessoas é algo que se aprende com o tempo, não existindo uma fórmula mágica que mostre como administrar as pessoas. Para HERSEY E BLANCHARD (1982, p. 105), “(...) a maioria das pessoas podem aumentar sua eficácia em função de liderança através da educação, do treinamento e do desenvolvimento”.

Pode-se observar nos dias de hoje, que o gestor está mais participativo das atividades de toda a sua equipe e com uma visão global dos negócios, diferente da maneira antiga de administrar, que tinha como característica a visão local e regional. A gestão moderna propõe que o administrador atual seja um facilitador dos seus subordinados e que administre juntamente com as pessoas os recursos organizacionais da empresa com visão voltada para o cliente (HERSEY E BLANCHARD, 1982).

Os primeiros gestores tinham o papel de fiscalizar os trabalho dos funcionários e avaliá-los de acordo com a assiduidade, pontualidade e disciplina pessoal. O controle era exercido com certo autoritarismo. As mudanças ocorriam apenas diante de uma crise. Atualmente esse papel mudou, frente às mudanças do mercado e das empresas. Agora os novos conceitos de gestão dão ênfase ao gestor mais democrático e motivador, com foco na comunicação, liderança, relacionamento interpessoal e desenvolvimento de equipes de alto desempenho. Os funcionários agora são avaliados por metas, resultados e contribuição pessoal ao negócio.

Portanto, pode-se concluir que com o novo modelo de gestão tem-se um gestor mais participativo das atividades de toda a sua equipe, um facilitador para o atingimento das metas e na administração em geral na empresa.

E é visando esse novo papel que as empresas devem proporcionar meios e ferramentas para que o gestor se desenvolva e busque o auto desenvolvimento contínuo.

### 1.3. METODOLOGIA DE TRABALHO

#### 1.3.1. Tipo de pesquisa

Realizar-se-á uma pesquisa de abordagem qualitativa através do estudo da realidade apresentada pela empresa ARF Climatização LTDA.

#### 1.3.2. Instrumentos de coleta de dados

Para elaboração de um projeto, o pesquisador utiliza-se de uma variedade de dados, coletados em vários momentos da pesquisa, por meio de diferentes fontes de informação.

Podem ser utilizados os questionários, como melhor método para se acumular grande quantidade de dados de opinião pública sobre um grande elenco de questões sociais e políticas; entrevistas pessoais, utilizadas para coletar informações sobre o que as pessoas sentem e pensam de determinadas situações; e a observação, uma das maneiras mais eficazes de se descobrir como o trabalho realmente é executado num certo grupo ou organização (BOWDITCH, 1998, p. 34).

#### 1.3.3. Tipos de dados

Utilizar-se-ão dados de coleta primários (que podem ser compreendidos como dados coletados pela primeira vez, obtidos através de entrevistas, observações e questionários) e também dados secundários (que podem

possam podem ser compreendidos como dados pré-existentes, obtidos através de documentos do RH, como pesquisas, reuniões e treinamentos)

## 2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

### 2.1. TREINAMENTO

#### 2.1.1. História do Treinamento

No século XVIII, primórdios do “sistema de fábrica”, percebia-se que o trabalhador não estava preparado para este tipo de atividade. Com isso, foi necessário capacitar o trabalhador para um trabalho mais especializado. Em 1880, devido ao crescimento do trabalho especializado, a atenção dedicada à habilitação profissional foi potencializada. Assim, surge o treinamento sistematizado para atender a essa nova demanda: capacitar o trabalhador em atividades mais complexas e diminuição de erros (BOOG, 1994).

Em 1886, algumas cidades dos Estados Unidos contavam com escolas dedicadas à capacitação profissional. Em paralelo, algumas empresas criaram escolas na própria fábrica, devido ao alto volume de negócios. E mais tarde, houve integração entre empresa e escola, na qual o estudante freqüentava a escola por um período e trabalhava na fábrica em outro.

Ao longo do tempo, a organização passou a exercer um papel de qualificar o trabalhador para uma boa atuação, levando em consideração que ele teria que se aproximar do trabalho da empresa. Nesse âmbito, foram desenvolvidas políticas considerando as necessidades da empresa ou de um grupo, e não de cada indivíduo. A empresa e a escola (1900) começaram a se integrar no esforço pela *formação profissional*, enriquecendo o *treinamento* dos trabalhadores.

A partir de 1930 o treinamento ganhou status como atividade administrativa, tornando-se parte integral da estratégia empresarial. E desde então, o treinamento evolui principalmente de forma qualitativa (BOOG, 1994).

A evolução do treinamento, segundo Mattos (1992), é composta de três fases. A primeira enfatiza o homem-objeto, cujo objetivo principal era a produtividade por excelência. O indivíduo não tinha identificação com a

organização, considerado um equipamento sofisticado. O treinamento neste período era uma espécie de adestramento.

Na segunda fase, o homem era visto como recurso adicional, onde a maior preocupação neste período era o “aprimoramento das habilidades” (MATTOS, 1992), já com a integralização do indivíduo com a organização, devido ao movimento de relações humanas, mas ainda bastante voltado para a produtividade.

A terceira e presente fase mostra o homem como indivíduo complexo, capaz de expressar atitudes e comportamentos em sua totalidade social, política, familiar e profissional, de maneira crítica e reflexiva.

#### Quadro evolutivo das questões de TREINAMENTO

<b>Ontem</b>	<b>Hoje</b>
Memorização	Criatividade
Dependência	Autonomia
Comportamento estereotipado	Ação reflexiva e crítica
Consenso	Dissenso
Acordo e burocracia	Espontaneidade e flexibilidade

*Fonte: MATTOS (1992)*

Com esta terceira fase, o treinamento muda de concepção passando a ser visto como um processo de desenvolvimento e aprendizagem contínua, tornando-se uma via para que as organizações alcancem suas metas e os seus objetivos.

Atualmente, o conceito de treinamento está passando por profundas mudanças. Segundo AQUINO (1979, p. 181), “A posição moderna é o desenvolvimento de pessoal, cujo objetivo é desenvolver o homem em sua totalidade, não só como profissional, mas também como pessoa e como cidadão”. É como se o treinamento não fosse suficiente para capacitar e

preparar o profissional que deverá atuar na empresa moderna e competitiva. Torna-se necessário cada vez mais ter um profissional completo e engajado nos objetivos da organização como um todo. É a visão sistêmica que a empresa moderna exige de suas equipes.

### 2.1.2. Conceitos

A aprendizagem pode acontecer através do treinamento, desenvolvimento e educação. É importante entender a diferença entre esses três mecanismos, para optar pelo melhor de acordo com a necessidade da empresa.

Aprendizagem, segundo BOOG (1994):

*"(...) podemos considerar o treinamento como a ação intencional de fornecer meios para possibilitar a aprendizagem (...). A aprendizagem pode ser definida como o processo pelo qual adquirimos experiências que nos levam a aumentar a nossa capacidade, que nos levam a alterar disposições de ação em relação ao ambiente, que nos levam a mudanças de comportamento" (BOOG, 1994, p. 142).*

TREINAR: vem do latim *trahere*, significando trazer/levar a fazer algo (BOOG, 1994).

Nas organizações, o treinamento é freqüentemente visto como uma atividade contínua em muitos níveis, operacional, pessoal e administrativo.

Para MARCIAN (1987), o Treinamento tem caráter educacional, visto que engloba atividades de aprendizagem e educação para o bom aproveitamento futuro, para o "crescimento pessoal", impulsionando o desenvolvimento da organização.

Para STAMMERS & PATRICK (1978), o treinamento é um "desenvolvimento sistemático do padrão de atitude/conhecimento/habilidade, condição requerida para que o indivíduo desempenhe de forma adequada uma determinada tarefa".

Segundo BOOG (1994):

"O conceito, quer ele seja ou não do conhecimento de quem o utiliza, é simples: usando métodos mais ou menos sistemáticos, levar alguém a ser capaz de fazer algo que ele nunca fez antes, e fazê-lo sem a assistência de quem ensina. Essa conceituação, ainda que simples, contém elementos essenciais que ao longo da

história vêm tomando formas diferentes e sendo executados por atores diversos: é preciso saber o que queremos que alguém aprenda, diagnosticar que alguém precisa aprendê-lo, preparar situações que possibilitem o aprendizado, verificar os resultados” (BOOG, 1994, p. 67).

O conceito de desenvolvimento também sempre existiu na humanidade e modernamente é impossível dissociá-lo do conceito de treinamento (BOOG, 1994).

DESENVOLVIMENTO: do latim *dês* – para ênfase + *en-* para dentro, interno + *volvere* – mudar de posição, lugar. Tornou o significado de fazer crescer, fazer progredir alguém em direções diferentes das que se está habituado.

“O que se pretende basicamente num processo de desenvolvimento é a preparação da pessoa para posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreiras diversas da que ela está engajada ou desempenhando. Entretanto, se o processo parece-se bastante com o conceito de treinamento, o desenvolvimento pressupõe uma *visão mais acurada de futuro (da organização e do indivíduo)*, sua base de trabalho ultrapassa o posto atual para se fixar numa seqüência histórica de postos ou experiências profissionais, pressupõe uma percepção acurada do potencial do indivíduo para progredir numa direção ou noutra, segundo distintos processos de aprendizagem” (BOOG, 1994, p. 69).

O treinamento e o desenvolvimento operam mais diretamente nos níveis etérico/vital e anímico. Já o treinamento voltado ao técnico/operacional está mais próximo dos “processos” e reflete-se mais diretamente no nível físico e de resultados “visíveis”. Por outro lado, o treinamento e desenvolvimento de equipes, o treinamento comportamental e o desenvolvimento de dirigentes, por serem mais “sutis” (menos densos), manifestam-se de forma mais indireta nos resultados operacionais (BOOG, 1994).

Tanto treinamento quanto desenvolvimento são processos educacionais, em que as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades. Enquanto o treinamento está voltado para a tarefa específica, o desenvolvimento destina-se à preparação do empregado como pessoa e profissional. Ambos visam à melhoria do desempenho e se aplicam tanto aos níveis operacionais quanto às chefias.

### 2.1.3. Educação e Treinamento

Entende-se por educação toda influência que o ser humano recebe do ambiente social, durante toda a sua existência, no sentido de adaptar-se às normas e valores sociais vigentes e aceitos. (CHIAVENATO, 1992).

Educação profissional é a educação institucionalizada ou não, que visa ao preparo do homem para a vida profissional. Compreende três etapas interdependentes, mas distintas:

- Formação Profissional, prepara o homem para uma profissão, podendo ser dada nas escolas e empresas;

- Treinamento, que adapta o homem para uma função ou execução de tarefa específica, sendo dado nas empresas (própria ou firmas especializadas em treinamento);

- Aperfeiçoamento ou Desenvolvimento Profissional, a que aperfeiçoa o homem para uma carreira: que, também, é dado nas empresas ou em firmas especializadas em desenvolvimento de pessoal.

E ainda segundo CHIAVENATO, a relação entre treinamento e educação é:

“Treinamento é a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar o homem para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica, em determinada empresa.” Mais e mais o treinamento vem referindo-se unicamente à instrução de operações técnicas e mecânicas, enquanto o desenvolvimento se refere mais aos conceitos educacionais filosóficos e teóricos. O treinamento é projetado para o pessoal não gerencial, com objetivos de curto prazo, enquanto o desenvolvimento objetiva o pessoal gerencial com propósitos genéricos de longo prazo. (CHIAVENATO, 1992, p. 156-158)

### 2.1.4. Tipos de treinamento

Pode-se destacar, de acordo com MARCIAN (1987), quatro tipos de treinamentos, aplicados nas organizações. São eles: treinamento de integração, treinamento técnico-operacional, treinamento gerencial e treinamento comportamental.

O treinamento de integração é realizado quando há funcionários novos ingressando na organização. Faz-se necessário uma ambientação na empresa, levando em consideração as informações sobre a instituição, importantes para o seu desempenho na nova função e para os objetivos da empresa. No treinamento técnico-operacional, é aplicado para a capacitação de certas habilidades específicas que serão realizadas na função ocupada. É um meio de alcançar as metas previamente estabelecidas, impulsionando a produtividade, em curto prazo, englobando as informações técnicas para o melhor aproveitamento e desenvolvimento de habilidades operacionais.

No treinamento para gerentes ou executivos trata-se de oferecer a essas pessoas, que não vivem numa rotina constante, conhecimentos através da história empresarial, onde ficarão mais preparados para representar a empresa e estabelecer visões do futuro da mesma, para alcançar o desempenho almejado. Podendo melhor também com os seus subordinados, baseado “no potencial de cada um” (MARCIAN, 1987).

No treinamento de nível comportamental, há uma preocupação em melhorar as relações humanas, na comunicação, nas habilidades intra e interpessoal no trabalho. Esse treinamento pode vir incorporado a programas técnicos, operacionais ou de outra natureza qualquer.

#### 2.1.5. Processos de Treinamento

O treinamento envolve necessariamente um processo composto de quatro etapas, segundo CHIAVENATO (1999):

- a. Levantamento de necessidades de treinamento (diagnóstico);
- b. Programação de treinamento para atender às necessidades;
- c. Implementação e execução do treinamento;
- d. Avaliação dos resultados.

##### a. Levantamento de necessidades de treinamento

As necessidades de treinamentos são diferentes para cada empresa. É possível adotar um treinamento que já foi aplicado em uma determinada empresa para outra. No entanto, é essencial que se façam as devidas adequações, de acordo com as particularidades da organização.

Na fase de levantamento das necessidades de treinamento é necessária uma avaliação de três diferentes níveis (CHIAVENATO, 1999):

- análise organizacional – leva-se em conta toda a organização, seus objetivos, recursos e sua distribuição, ambiente socioeconômico e tecnológico no qual a organização está colocada. O objetivo desta análise é verificar qual é o comportamento da organização, como se efetua seu crescimento e a que se deu seu crescimento até agora, seu clima, sua imagem, qual a importância do treinamento, etc.

- análise dos recursos humanos – esta análise procura verificar se os recursos humanos são suficientes quantitativa e qualitativamente para as atividades atuais e futuras da organização. Procura também saber como as pessoas estão desempenhando suas tarefas e se o treinamento pode levar a sua eficácia e qual o tipo de treinamento sugerido.

- Análise das operações e tarefas – esta análise tem como fundamento os requisitos exigidos pelo cargo a seu ocupante: tipos de habilidades, conhecimento, atitudes, comportamentos e as características de personalidade requeridas para o desempenho dos cargos.

Todos os níveis têm por objetivo verificar se o treinamento pode elevar a eficácia dos empregados dentro de seus papéis e qual o tipo de treinamento mais adequado.

Os meios utilizados para o levantamento das necessidades de treinamento são:

- a) avaliação de desempenho: com esta avaliação é possível descobrir se os empregados vêm executando suas tarefas em nível satisfatório e também averiguar setores da empresa que necessitam de atenção imediata;

- b) observação: pode-se verificar locais onde haja evidência de trabalho ineficiência, observando-se indicadores como: atraso em relação ao cronograma, perda excessiva de matéria-prima, número acentuado de problemas disciplinares, turnover elevado.
- c) Questionários: pesquisas por meio de questionários e listas de verificação;
- d) Solicitação de supervisores e gerentes: quando os próprios gerentes e supervisores solicitam treinamentos, devido a um nível muito alto de necessidade;
- e) Entrevistas com supervisores e gerentes: contatos diretos com supervisores e gerentes;
- f) Reuniões interdepartamentais: discussões sobre objetivos organizacionais, problemas operacionais, planos para determinados objetivos e outros assuntos administrativos;
- g) Exame de empregados: testes sobre conhecimento do trabalho;
- h) Modificação do trabalho: treinamentos sobre novos métodos e processos de trabalho, devido a novas rotinas de trabalho;
- i) Entrevista de saída: entrevista com o empregado que está deixando a empresa;
- j) Análise e descrição de cargos;
- k) Relatórios periódicos.

Esses indicadores apontam eventos que provocarão futuras necessidades de treinamento, chamadas de *indicadores a priori*, como por exemplo: expansão da empresa e admissão de novos empregados, redução do número de empregados, mudança de métodos de trabalho, substituição ou movimentação de pessoal, produção e comercialização de novos produtos ou serviços, etc. E também indicam problemas decorrentes de necessidade de treinamento, chamados *indicadores a posteriori*, como problemas de produção (qualidade inadequada da produção, baixa produtividade, comunicações

defeituosas, excesso de erros e desperdícios, etc) e problemas de pessoal (relações deficientes entre o pessoal, número excessivo de queixas, falta de cooperação, faltas e substituições em demasia, dificuldades na obtenção de talentos, erros na execução de ordens etc).

#### b. Programação de treinamento para atender às necessidades

Uma vez realizado o diagnóstico, definidos os objetivos e o público-alvo, é hora responder a algumas perguntas (BOOG, 1994):

- Em que treinar? Definir o conteúdo do treinamento (conhecimentos, habilidades ou atitudes a ser desenvolvidas);
- Quanto treinar? Definir a intensidade, o volume e a profundidade do que se pretende treinar;
- Como treinar? Métodos, recursos ou técnicas que devem ser utilizados. Onde treinar, quando e quem vai treinar são questões que devem ser respondidas nesta fase também;
- Como organizar? Recursos, logística, e passos do trabalho;
- Como avaliar? Definir os resultados a serem atingidos, como mensurá-los ao final do processo.

Depois de respondidas estas questões, é necessário escolher as técnicas de treinamento mais adequadas às necessidades. Segundo CHIAVENATO (1999), as técnicas de treinamento podem ser classificadas quanto ao *uso, tempo e local de aplicação*.

Na escolha das técnicas mais adequada, alguns critérios podem auxiliar, como o comportamento a ser adquirido, o número de empregados a serem treinados, o nível de capacidade dos treinandos, o nível de capacidade dos treinados, o custo em relação a vários fatores, a incorporação de certos princípios de aprendizagem, como motivação, oportunidade para prática, reforço, conhecimento dos resultados, significação e superaprendizagem.

As técnicas de treinamento quanto ao *uso* podem ser divididas em:

- Técnicas de treinamento orientadas para o conteúdo, para transmitir conhecimento ou informação sobre um nível cognitivo;
- Técnicas de treinamento orientadas para o processo, para mudar atitudes, desenvolver consciência de si e dos outros, e desenvolver habilidades interpessoais;
- Técnicas de treinamento mistas, com as quais se transmite informações e se procura mudar atitudes e comportamentos.

As técnicas de treinamento quanto ao tempo são divididas em:

- Treinamento de indução ou de integração à empresa, visa a adaptação e a ambientação inicial do novo empregado à empresa e ao ambiente social e físico.
- Treinamento depois do ingresso no trabalho, que deve ser realizado sempre que houver uma necessidade ou mudança.

Quanto ao *local* de aplicação, as técnicas são:

- Treinamento no local de trabalho, normalmente feito no local em que o empregado trabalha, ministrado por supervisores, outros funcionários ou especialistas.
- Treinamento fora do local de trabalho, programas de treinamento fora do local de trabalho e normalmente suplementares a este. No treinamento fora do local de trabalho o empregado poderá dedicar toda a sua atenção a ele.

Seguem as principais técnicas utilizadas para o treinamento fora do local de trabalho:

- aulas expositivas;
- filmes, televisão e diapositivos;
- estudos de casos;
- discussão em grupo;

- dramatização (role playing);
- simulação;
- instrução programada.

Todos os métodos podem ser úteis e importantes em um programa de treinamento. O importante é que sejam avaliados e validados para que contribuam para o atingimento dos objetivos do treinamento.

#### c. Implementação e execução do treinamento

A execução do treinamento inclui duas partes, o instrutor e o aprendiz, e uma relação de instrução e aprendizagem.

O êxito do treinamento dependerá dos seguintes fatores:

- Adequação do programa de treinamento às necessidades da organização e dos treinando, trazendo a solução aos problemas levantados;
- Qualidade do material de treinamento apresentado, que deve facilitar a execução do treinamento;
- A cooperação dos chefes de dirigentes da empresa, quantidades considerável de esforço por parte dos dirigentes e dos participantes.
- Qualidade e preparo dos instrutores, que devem ter facilidade no relacionamento humano, motivação pela função, raciocínio, didática, conhecimento;
- Qualidade dos aprendizes, uma seleção adequada dos aprendizes pode trazer melhores resultados.

#### d. Avaliação dos resultados

A avaliação é a última etapa do treinamento, na qual será analisado se o programa valeu a pena, se os objetivos foram atingidos, quais alterações devem ser feitas e se deve continuar (BOOG, 1994).

Segundo HAMBLIN, citado por BOOB (1994), propõe quatro níveis de avaliação:

- Avaliação de reação – procura-se verificar a reação dos treinando com relação ao conteúdo desenvolvido. Pode-se utilizar questionários preenchidos pelos participantes ao final do treinamento. As informações dos questionários devem ser vistas com cuidado, pois podem apresentar *reações positivas e negativas também*.
- Avaliações de aprendizagem – as mais utilizadas são os testes de lápis e papel e testes de desempenho. Eventualmente pode-se utilizar entrevistas. Uma sugestão interessante é a utilização de pré-teste e pós-teste, para a comparação posterior.
- Avaliação de comportamento ou resultado intermediário – pode ser feita algum tempo depois do treinamento, pois as mudanças de comportamento podem levar algum tempo para acontecer. A avaliação imediata após o treinamento pode ser positiva mas não alterar o comportamento.
- Avaliação de resultados finais – nesta fase são avaliados vários resultados da organização, como a redução de turnover, aumento na qualidade e/ou quantidade de produção ou vendas, reflexos positivos no moral.

## 2.2. DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

### 2.2.1. Conceitos

Cada vez mais as pessoas devem estar preparadas para assumir múltiplos papéis nos seus ambientes de trabalho. Essa é uma exigência do mundo moderno, que exige dos profissionais mudanças rápidas também. A figura principal para orientar as equipes e se obter sucesso perante essas mudanças é a do gestor.

Ao longo dos anos a preocupação com o desenvolvimento de habilidades individuais e técnicas foi substituída pela busca do desenvolvimento da competência generalista do dirigente da organização. O mais relevante no desenvolvimento do dirigente passou a ser a habilidade grupal, de assimilar conhecimentos generalistas e inserir-se nos mais variados contextos sem traumatizar-se e sem provocar traumas (BOOG, 1994).

CARVALHO (1994) destaca a necessidade de que os processos de treinamento não deveriam apenas transmitir conhecimentos, mas também fazer com que as pessoas e grupos, em seu processo de aprendizagem, desenvolvam e criem novos conhecimentos. Esta "aprendizagem coletiva" é que proporciona a inovação, que passa a ser um grande diferencial para as empresas. Este estímulo à criação de conhecimento e o seu desenvolvimento em todos os níveis da empresa é a base do conceito de "organizações que aprendem".

No novo modelo de treinamento e desenvolvimento, a empresa deve ter claro o conhecimento de suas necessidades mínimas de competência e comprometer-se em criar um ambiente propício à aprendizagem e à inovação.

Mas para isto, são necessários tanto um novo tipo de organização como um novo estilo gerencial. (CARVALHO,1994). No início, o papel do gestor era basicamente planejar o funcionamento da área, organizar e controlar a execução. Até então o operário era objeto de treinamentos operacionais e aos gestores eram oferecidos treinamentos mais sofisticados, ferramentas para melhor planejar, organizar e controlar.

Nos anos 80 (CARVALHO, 1994), o papel do gestor passa a englobar aspectos de recursos humanos, com sistemas de formação mais sofisticados, com gestão de carreira e foco no desenvolvimento comportamental também. O papel do gerente então passa a ser conseguir que as pessoas façam as tarefas, fornecer os recursos necessários para tal, prover condições para o desenvolvimento de competências, provocando mudança e criação de conhecimento, quebrar barreiras entre as áreas e levar o grupo a desenvolver uma visão mais ampla de seus objetivos e missões.

Espera-se que o gestor crie condições para que o grupo atinja seus objetivos pessoais e os objetivos organizacionais (PALMEIRA, 2007). Segundo MOSCOVICI (1985), desenvolvimento gerencial é, acima de tudo, autodesenvolvimento, o que significa que o gerente assume a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento. A organização deve dar condições para que ocorra o desenvolvimento, mas cabe a ele o esforço para buscar oportunidades de qualificação.

MOSCOVICI (1985) diz ainda:

*Desenvolvimento gerencial resulta na aquisição, expansão ou reformulação de conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma planejada, sistemática, para aperfeiçoamento do desempenho atual e, ao mesmo tempo, preparação para posições de maior responsabilidade (p. 129).*

O conceito de “gestor competente” na organização, está relacionado à cultura da organização, seus valores e normas. Portanto, o estabelecimento de objetivos de desenvolvimento gerencial passa a constituir uma importante etapa para todo o processo organizacional. A organização tem o papel de prover condições que propiciem o desenvolvimento de cada gerente, porém fica a cargo deste o esforço pessoal para aproveitar e buscar oportunidades de desenvolvimento.

Desenvolvimento gerencial resulta na aquisição, expansão ou reformulação de conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma planejada, sistemática, para aperfeiçoamento do desempenho atual. É também uma preparação para posições de maior responsabilidade, demonstrando a importância do autodesenvolvimento através do interesse e esforço com relação a dificuldades, desafios e oportunidades (MOSCOVICI, 1985).

## 2.2.2. Objetivos do Desenvolvimento Gerencial

Os objetivos de um programa de desenvolvimento gerencial podem ser, de acordo com MOSCOVICI (1985):

1. Sensibilizar os gerentes para o desenvolvimento gerencial e sua importância do ponto-de-vista pessoal e profissional;
2. Capacitar os gerentes para desempenho eficaz em suas áreas específicas de atuação;
3. Desenvolver habilidade de percepção e diagnose de problemas, de comunicação efetiva e de liderança e participação no grupo.

O objetivo maior é tornar a organização mais flexível e apta a enfrentar o desafio e os riscos do ambiente.

No quadro a seguir são apresentados os objetivos de desenvolvimento gerencial a curto, médio e longo prazo, segundo MOSCOVICI (1985):

<i>Curto prazo</i>	<i>Médio prazo</i>	<i>Longo prazo</i>
Sensibilização		
Motivação para desenvolvimento gerencial	Atitudes	Autodesenvolvimento
Conscientização de forças e fraquezas (autodiagnóstico)		
Conhecimentos técnicos	Reciclagem	Institucionalização do
Conhecimentos gerenciais	e	processo de desenvolvimento
Conhecimentos organizacionais	aperfeiçoamento	(auto-sustentação)
Visão sistêmica	Compreensão de interdependência	Integração

Habilidades:

Percepção e diagnose

Flexibilidade para mudanças

Criatividade / inovação

Comunicação

Competência interpessoal

Liderança e

Trabalho em equipe

"Saúde" / vitalidade

Participação em grupo

Organizacional

Desempenho individual

Desempenho grupal

Desempenho global da

organização

FELA MOSCOVICI, 1985, pg. 132

### 2.2.3. Competências Gerenciais

Para criar um programa de desenvolvimento gerencial é necessário entender quais são as competências essenciais para os dirigentes, comuns em qualquer organização. Após, é necessário levantar as necessidades específicas para uma determinada organização.

Competência significa a qualidade que uma pessoa possui e que é percebida pelos outros (CHIAVENATO, 2005). É necessário que as outras pessoas reconheçam sua existência e são dinâmicas, mudam, evoluem, são perdidas e adquiridas. Para BOOG (2000), citado por CHIAVENATO (2005), competência é o produto da multiplicação de três fatores: saber fazer (conjunto de informações, conhecimento e experiência), querer fazer (motivação, vontade e comprometimento) e poder fazer (ferramentas, equipamentos e local de trabalho adequados). Esses três fatores devem ser atendidos para que a

competência surja, sem um deles o resultado será nulo. Esse conceito se aplica tanto a pessoas quanto a organizações.

Conforme CHIAVENATO (2005), a base da competência:

- Conhecimento: é aquisição de novas informações, aumento do capital intelectual;
- Habilidade: é a capacidade de utilizar o conhecimento para agregar valor, aplicar o conhecimento;
- Atitude: colocar em prática, atingir a eficácia em relação aos conhecimento e habilidade adquiridas ou a serem adquiridas.

Para haver competência é preciso que a pessoa coloque em prática todos os atributos. Pode ocorrer que uma pessoa tenha o conhecimento e a habilidade, mas não a atitude, que seria um ponto a desenvolver. Por isso, é importante que as competências individuais estejam relacionadas com as competências organizacionais, que são aquelas que definem o que a empresa é capaz de fazer de modo superior ao de sua concorrência.

CHIAVENATO (2005) ressalta ainda que as competências mudam com o passar do tempo e focalizam as necessidades do negócio igualmente mutáveis. Por isso a necessidade de mapear e identificar continuamente as competências necessárias ao sucesso da organização e das pessoas.

BOOG (1994) sugere que se trabalhe com três categorias para se criar uma proposta de desenvolvimento gerencial:

- a. O macrocosmo, considerado o "pano de fundo", a sociedade em que a organização e seus dirigentes estão inseridos;
- b. A complexidade e a peculiaridade das organizações e o papel do dirigente;
- c. O perfil do dirigente e um modelo de programa de desenvolvimento.

Entende-se assim, que o desenvolvimento gerencial é compreendido como um processo abrangente de interação entre o homem e o ambiente intra e extra-organizacional.

De acordo com seus objetivos, diretrizes e planos, cada organização define quais são as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessários e desejáveis para o desempenho atual e futuro.

BOOG (1994) destaca ainda quatro aspectos que estão sendo e deverão ser cada vez mais considerados na definição do papel dos dirigentes:

- Competência social: refere-se às relações homem-trabalho, homem-natureza, homem-desenvolvimento e no relacionamento interpessoal. Com ela ampliam-se o conceito de qualidade ao processo e não mais somente ao produto.

- Competência Intercultural: é a competência que leva as pessoas a compreenderem o diferente, as outras culturas, estando sempre atento e aberto a mudanças;

- Competência do Conhecimento: ter essa competência significa preocupar-se com a organização do conhecimento que circula, abrindo espaço para a reflexão e articulação do conhecimento que gira ao seu redor, garantindo a estabilidade da instituição e perpetuando o saber relevante ao alcance de todos.

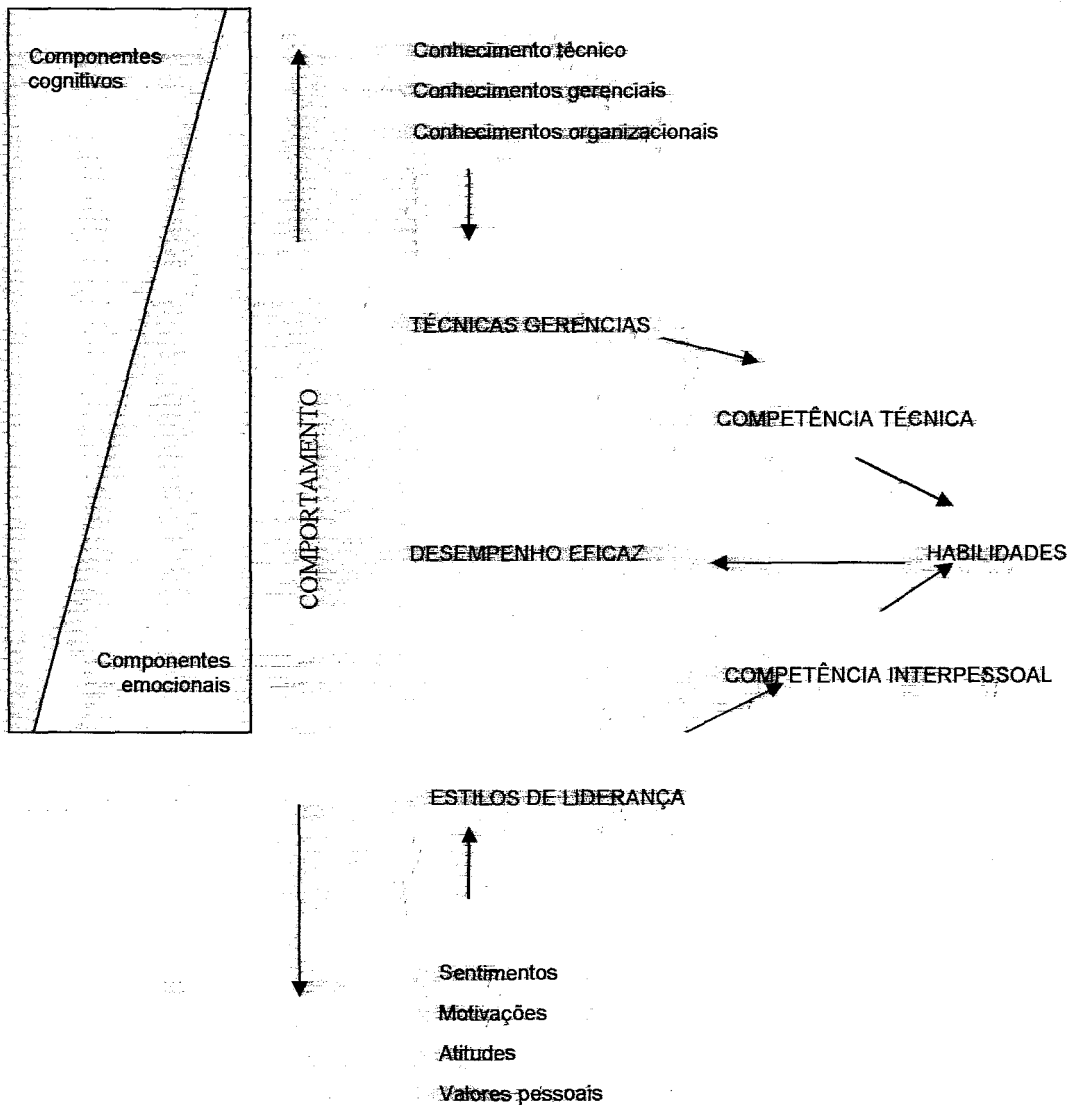
- Competência Individual: é o comprometimento do indivíduo com seu autodesenvolvimento, tendo a tarefa de buscar incessantemente seu desenvolvimento.

### 2.3. COMPONENTES DO COMPORTAMENTO GERENCIAL

LUZ (1999) relata que não há um modelo completo de técnicas de chefias e que sua eficácia depende de diferentes situações de trabalho: características pessoais dos subordinados, a personalidade do chefe, a cultura e o estágio de desenvolvimento da empresa e a área funcional onde o chefe atua, entre outras. Mesmo assim há um conjunto de características necessárias a todos aqueles que têm a missão de interpretar os anseios organizacionais, transformando-os em objetivos e convertendo-os em resultados. Ressalta

ainda que apenas a competência técnica é insuficiente para o exercício de qualquer cargo de chefia. É necessária capacidade para lidar adequadamente com os problemas humanos e administrativos.

Os componentes do comportamento gerencial podem ser observados abaixo onde, segundo MOSCOVICI (1985, p. 130), é necessário um equilíbrio entre os componentes cognitivos e os componentes emocionais para se atingir um desempenho eficaz.



### 2.3.1. Relacionamento interpessoal

De acordo com MOSCOVICI (1985), não se pode conceber desenvolvimento gerencial, sem desenvolvimento interpessoal. O comportamento gerencial eficaz inclui competência técnica e competência interpessoal. Conhecimentos, habilidades e atitudes compõem *estilos* gerenciais os quais se diferenciam de *técnicas* gerenciais, que são conjuntos de conhecimentos relativos à gestão.

Componente fundamental de comportamento gerencial eficaz, a competência interpessoal é também um componente essencial do sistema humano que deseja ser motivado, realizando suas potencialidades; participativo e responsável, procurando compatibilizar seus objetivos pessoais com os da organização; com flexibilidade para se adaptar de modo rápido e eficiente às mudanças, orientando para o desenvolvimento global da organização.

As relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação. Em situações de trabalho, compartilhadas por duas ou mais pessoas, há atividades predeterminadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos compartilhados, tais como: comunicação, cooperação, respeito, amizade. À medida que as atividades e interações aumentam, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados inicialmente e irão influenciar as interações e as próprias atividades da organização (MOSCOVICI, 2000).

Incentivar atitudes positivas em muitos negócios é essencial para que os subordinados sintam que fazem parte de uma equipe. Neste aspecto, além do estreito relacionamento entre cliente e funcionário, onde o primeiro é influenciado pelo segundo na decisão de compra, surge a necessidade de uma função gerencial mais estratégica e colaborativa, mais integradora e facilitadora. Pois o relacionamento entre o gestor e o subordinado e a satisfação deste último em suas relações, irá se refletir no relacionamento entre o funcionário e o cliente e conseqüentemente nos resultados da empresa.

### 2.3.2. Comunicação

Um componente do relacionamento interpessoal muito importante é a comunicação. Segundo CHIAVENATO (2005), a comunicação é uma prioridade estratégica para a empresa e recebe a máxima atenção dos executivos nas organizações mais bem-sucedidas.

A comunicação é o processo de transmissão de uma informação de uma pessoa para outra, sendo compartilhada por ambas. Para que haja uma comunicação é necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda (CHIAVENATO, 2005). A comunicação é contingencial nas relações humanas, pelo fato de que cada pessoa é um microsistema diferenciado dos demais pela sua constituição genética e pelo seu histórico psicológico. Por isso, as comunicações dentro das empresas não são perfeitas, pois são transformadas ou alteradas ao longo do processo. Assim, o gerente precisa estar constantemente atento às falhas que podem ocorrer na comunicação. Tanto na sua comunicação para com a equipe quanto da empresa em geral. O desempenho da equipe pode depender da comunicação do seu dirigente, de como as informações são transmitidas e recebidas.

### 2.3.3. Motivação

A motivação é um assunto muito discutido em todo mundo e há uma vasta literatura sobre o tema. As pessoas possuem um sentimento que se sobressai a tudo: o desejo de ser reconhecido, apreciado, o qual se apresenta como uma força intrínseca, porém estimulável, capaz de influenciar os resultados (HERSEY E BLANCHARD, 1982).

Segundo HERSEY E BLANCHARD (1982), é fundamental para o gestor observar três elementos básicos sobre motivação:

- Intensidade: está relacionada a quanto de esforço uma pessoa despende para alcançar um resultado;

- Direção: engloba os caminhos que levarão ao alcance dos objetivos da empresa;
- Persistência: é de uma maneira subjetiva, quanto tempo uma pessoa consegue manter os seus esforços.

A motivação é, portanto, um processo que reúne os três elementos mencionados, ou seja, direção, intensidade e persistência dos esforços de uma pessoa voltados a uma determinada meta e que, de uma maneira geral, se relacionam com o esforço dirigido a qualquer objetivo. Quando os objetivos são bem traçados e de comum acordo com os colaboradores o trabalho torna-se mais fácil e os resultados mais satisfatórios. Mas os objetivos também deve ser compatíveis com a realidade do grupo de trabalho, pois, segundo HERSEY E BLANCHARD:

*[...] os subordinados somente se sentirão motivados para empenhar-se em níveis mais altos de produtividade se perceberem que as expectativas do chefe são realísticas e alcançáveis. Se forem estimulados a lutar por objetivos inatingíveis, acabarão desistindo de lutar e escolhendo objetivos abaixo do nível de sua real capacidade.*  
(1982, p. 28)

O processo de motivação fica mais simples quando o gestor começar com tarefas mais simples com relação à motivação. Segundo MASLOW, citado por CHIAVENATO (2005), os indivíduos precisam, primeiro, suprir suas necessidades básicas antes de galgarem os demais degraus motivacionais. Algumas necessidades podem prevalecer a outras de acordo com cada pessoa. Sinceridade, transparência, credibilidade, dedicação, saúde, família, finanças, educação, camaradagem e harmonia são princípios básicos aos quais o gestor necessita se ater em relação aos seus subordinados. O gestor que se preocupa com a motivação do seu funcionário traz lucro para a instituição, pois se o colaborador tiver autonomia na execução de suas atividades, assumindo responsabilidades, terá o devido reconhecimento e obterá oportunidades de crescimento. Assim, as pessoas se sentirão empreendedoras do negócio e zelarão pela distribuição dos lucros.

O papel do gestor é inculcar em seus colaboradores um espírito mais participativo e se utiliza deste artifício, sem manipulação. Assim, pode-se dizer que é da responsabilidade da administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam por si próprias essas características.

Mas também não adianta nada ter um funcionário motivado se a comunicação entre as partes é falha em algum ponto. É de responsabilidade de o gestor identificar e corrigir este instrumento ao lidar com seus funcionários. Concluiu-se desta forma, que cada competência do gestor irá contribuir não só para o seu próprio desempenho e desenvolvimento, mas também de toda sua equipe de trabalho.

### **3. DADOS DA EMPRESA**

#### **3.1. HISTÓRIA DA EMPRESA**

A ARF Climatização LTDA, (que será assim denominada para preservar sua verdadeira identidade) foi fundada em 1994, em Curitiba – Pr, por dois cunhados e sócios. A empresa iniciou com a venda direta de sistemas de climatização para o consumidor final, através da compra e venda de ar condicionado em parceria com uma fábrica de equipamentos de ar condicionado. Durante dez anos a empresa foi dirigida por um dos sócios que era o único responsável pelas áreas comercial, administrativa e técnica. A equipe era formada por uma pessoa responsável pelo faturamento, um técnico responsável pela instalação dos equipamentos no cliente e pelo sócio que atuava diretamente com funções administrativas e comerciais.

Em 2000 a organização contava com quatro funcionários na matriz (faturamento, técnico, motorista, também responsável pela expedição, um funcionário para área administrativa e o próprio diretor). No final do ano de 2000 a ARF deparou-se com a possibilidade de um crescimento mercadológico significativo, com expansão para outras áreas da região sul do país. Assim, foram criadas as filiais de Florianópolis e de Curitiba. A filial de Curitiba funcionava até então junto ao escritório da matriz, formando uma única unidade. Após a expansão, a filial Curitiba ganhou um espaço novo, em local privilegiado da cidade, com infra-estrutura para Show Room, mostruário de produtos e novos funcionários.

Com o crescimento, o escritório matriz também foi reestruturado, criando-se novos setores e recebendo novos funcionários. Foram criados os setores de expedição e financeiro, cada um com profissionais capacitados a exercer funções pertinentes ao setor.

Após a abertura destas duas novas filiais a empresa teve um crescimento significativo a cada ano que passava. Foram abertas novas filiais: no Rio Grande do Sul – Porto Alegre, Santa Catarina – Blumenau, Joinville, Balneário Camboriú, Paraná – Londrina.

Cada filial contava na época com um gerente comercial, vendedores e algumas, as com maior número de funcionários com uma pessoa responsável pelas atividades administrativas da filial, mantendo contato direto com a matriz.

Assim, a ARF passou a ser formada por um escritório matriz, situado na Cidade Industrial de Curitiba (CIC) e sete filiais.

Devido ao seu crescimento o setor administrativo precisou passar por mais uma reestruturação em 2001. Foram implantados novos procedimentos e um sistema informatizado integrando todas as áreas. Agora o setor já contava com um Gerente Administrativo Financeiro, que tornou-se responsável por todos os processos e áreas da matriz, inclusive expedição. O Diretor da empresa que antes atuava em todas as áreas voltou-se mais para a área comercial. O setor administrativo é responsável por administrar, controlar e auxiliar as filiais em todos os processos inerentes ao setor. Os setores administrativo e expedição são os maiores responsáveis pelo fluxo de informações rotineiras necessárias aos processos de faturamento de pedidos/notas, operação de sistema informatizado, contas a pagar e receber, compras, controle de documentos, recursos humanos e expedição de mercadorias entre as filiais. É desta unidade que saem todas as informações e os materiais necessários para a efetivação dos negócios da ARF.

Sempre focada na visão de valorização de sua marca, a fim de enfrentar a concorrência, a ARF buscou estruturar-se através de um diferencial, mostrando ao consumidor que ele não está adquirindo apenas um aparelho de ar condicionado, mas sim toda a estrutura que está a sua disposição para implantar e oferecer a solução em conforto que ele precisa.

Com o foco na qualidade a empresa passou a estruturar-se com o objetivo de oferecer o melhor serviço de soluções em conforto do mercado. As filiais de Curitiba e Florianópolis passaram a contar com uma equipe de instaladores de ar condicionado, treinados para atender as exigências da empresa e prestar o melhor serviço ao cliente. As demais filiais ainda trabalhavam em parceria com técnicos autônomos, que prestavam serviços de instalação em nome da ARF, quando necessário.

Todas as filiais foram estruturadas com o objetivo de fazer com o cliente encontre uma estrutura formada por profissionais qualificados, que fornecem total apoio desde a compra até a manutenção do seu equipamento.

O aumento do quadro funcional da empresa fez com que em 2003 fosse implantado um setor de Recursos Humanos, para suprir as demandas de recrutamento, seleção e rotinas de pessoal. Antes da implantação do setor essas atividades eram delegadas a um consultor externo.

Por volta de 2003 os dois sócios fundadores da empresa passaram a exercer a função de Diretores, função esta que estava centralizada em apenas um dos sócios, pois o outro mantinha seu capital aplicado sem atuação direta na empresa. Os dois passaram a dividir a direção da empresa da seguinte forma: um deles atua nas filiais de Santa Catarina e o outro nas filiais de Londrina, Porto Alegre e Curitiba. Estão ligados principalmente às áreas comercial e técnica, ficando a área administrativa mais centralizada no Gerente Administrativo Financeiro da matriz. Esta estrutura permanece até os dias de hoje.

Nesta época a empresa já possuía alguns procedimentos e normas estabelecidos de acordo com as necessidades, mas nada formalizado.

Até o ano de 2004 a empresa contava com aproximadamente 79 funcionários. Mas a expansão e crescimento fizeram com que esse número aumentasse rapidamente. A matriz e as filiais foram ganhando novos funcionários em cada área, inclusive sendo necessária também, a criação de novos departamentos. Algumas filiais ganharam funcionários na área técnica, uma pessoa para coordenar todos os processos de instalação de ar condicionado.

As filiais maiores (Curitiba, Florianópolis e Porto Alegre) contrataram profissionais especializados para auxiliar nos projetos de instalação dos sistemas de climatização. Passaram a integrar o quadro funcional da empresa arquitetos e engenheiros. Os primeiros atuando em função de apoio à área comercial e os segundos como Gerentes de Serviços, coordenando toda a área técnica, seus processos e equipes. A estrutura da filial passou a ser composta

de um Gerente Comercial, Vendedores, Administrativo, Gerente de Serviço e Instaladores.

Em 2006 a empresa já contava com aproximadamente 100 funcionários e tinha como seu maior objetivo tornar-se a *“melhor empresa prestadora de serviços de instalação de ar condicionado”*. Para isso foi preciso treinar a equipe técnica, não somente com relação ao conhecimento técnico, mas também com relação ao atendimento ao cliente. Com o auxílio de um consultor externo houve a formulação de um Manual de Serviços e uma reciclagem para todos que integram a equipe técnica.

No mesmo ano foi criada uma nova empresa denominada ART (sigla fantasia, utilizada para que a empresa não seja identificada), pertencente ao grupo ARF, mas com um foco diferenciado no mercado. A ART atua no mercado com a venda de equipamentos de ar condicionado, através do telemarketing. Os operadores de telemarketing fazem o contato com prestadores de serviços que indicam clientes em potencial para que sejam abordados pelos operadores. A criação desta nova empresa ocorreu devido a uma necessidade de atuar em um mercado que a ARF não atuava ainda, perdendo assim vendas para a concorrência. Atualmente este setor tem um faturamento bastante expressivo para o grupo e previsão de crescimento.

No ano de 2007, o agora denominado “grupo ARF” (composto das 7 filiais, matriz e ART), contava com 125 funcionários.

Entre os anos de 2007 e 2008 a comercialização de equipamentos de climatização passou por uma crise ocasionada pela crescente importação de equipamentos a preços mais baixos. As empresas revendedoras como a ARF passaram a ter uma significativa queda nas vendas de equipamentos. Mais um motivo para que a empresa foque seu diferencial na qualidade dos serviços de instalação e atendimento ao cliente.

Com o intuito de se diferenciar no mercado a ARF passou a atuar no ramo de importação de equipamentos de ar condicionado. Em 2008 iniciou a importação de uma nova marca Italiana de ar condicionado. Como única representante desta marca no Brasil, a ARF vai comercializar os equipamentos

no atacado, para outras empresas revendedoras, e no varejo, direto ao consumidor.

Essa nova expansão resultou em uma nova estrutura física e a contratação de aproximadamente 20 novos funcionários. A nova unidade ficará situada na cidade de Joinville – SC, por questões estratégicas relacionadas às taxas de importação.

### 3.2. DESCRIÇÃO GERAL

A ARF direcionou seus serviços com o objetivo de se tornar líder no mercado de ar condicionado e a melhor prestadora de serviços, com objetivos mais claros e divulgados para todos os seus funcionários.

#### Missão

*“Ser a empresa líder na venda e prestação de serviços em ar condicionado através de uma política criteriosa de qualidade”.*

#### Visão

*“Saber que mais do que um produto, nossos clientes adquirem solução em conforto e nós devemos atendê-los em todas as suas necessidades”.*

#### 3.2.1. Objetivos da empresa

A empresa iniciou seu trabalho na área estratégica de 2006 a 2007, definindo seus objetivos e tornando-os públicos aos colaboradores:

- Um maior crescimento e expansão mercadológica;
- Otimização dos recursos e a lucratividade;

- Aumentar o número de parcerias com “especificadores”, ou seja, profissionais da área de arquitetura e engenharia.
- Contínua satisfação do cliente interno e externo;
- Aprimoramento contínuo para manter seu referencial de qualidade e excelência na prestação de serviços.
- Ter um quadro de funcionários qualificados para prestarem o melhor atendimento ao cliente, orientando-o e fidelizando-o.

Considerando esses objetivos, a empresa passou a desenvolver alguns treinamentos focados nas principais atividades. Entre eles encontram-se treinamentos técnicos e comportamentais.

### 3.2.2. Estrutura organizacional

O quadro de funcionários da AJL está distribuído conforme tabela abaixo:

	Administrativo	10 pessoas
	Técnicos e auxiliares	30 pessoas
<b>ÁREAS</b>	<b>FUNCIONÁRIOS POR SETOR</b>	
Zeladoria	Zeladoras	7 pessoas
	Diretoria	2 pessoas
Administrativa	Gerência	1 pessoa
	Administrativo	18 pessoas
	Expedição/Estoque	9 pessoas
	Zeladoria	8 pessoas
Comercial	Gerência Comercial	8 pessoas
	Vendedores	28 pessoas
Área técnica	Gerência	4 pessoas

A área Administrativa da Matriz é composta pelos setores:

- Financeiro, responsável pela administração dos processos de contas a pagar e receber, análise de crédito e cobrança de clientes.
- Faturamento, responsável pelo recebimento de pedidos de vendas emitidos pela área Comercial, conferência de equipamentos disponíveis no estoque, emissão de notas fiscais e envio das notas ao setor de estoque e expedição.
- Compras, responsável por realizar negociações em processos de aquisição de materiais para instalação dos equipamentos comercializados pela empresa, lançamento no sistema de pedidos de compras de equipamentos de ar condicionado, assim como o controle da chegada destes. A negociação de compra de equipamentos fica sob responsabilidade da diretoria.
- *Estoque e expedição, têm a função de controlar, organizar os produtos recebidos e realizar a expedição para as filiais, de acordo com as notas recebidas do setor de Faturamento.*
- Limpeza, responsável pela manutenção e conservação predial.
- Gerência Administrativa/Financeira, fica responsável por todas as áreas administrativas da matriz, assim como controlar custos, aprovar despesas, programar investimentos e autorizar contratações.

O setor de Recursos Humanos fica subordinado à Diretoria, mas trabalhando em grande parceria com a Gerência Administrativa. Têm como responsabilidade tarefas relacionadas à conferência da folha de pagamento (que é gerada pela Contabilidade), administração de benefícios, recolhimento de impostos, registro de admissões e processos de demissões, recrutamento e seleção de pessoas, treinamento e desenvolvimento de colaboradores, acompanhamento do plano de cargos e salários e organização de eventos.

A área Comercial é composta pelos setores:

- Consultores internos e externos, responsáveis pela prospecção de clientes, negociações e elaboração de propostas, fechamento de vendas e acompanhamento de obra no caso do cliente adquirir o serviço de instalação com a ARF.
- Administrativo, tem o objetivo de controlar a carteira de clientes da filial, realizar compras de materiais de expediente, controlar o caixa da filial, prestar suporte à gerência e consultores comerciais. Faz o contato com a Matriz para solicitação de documentos, contratação e demissão de funcionários, pagamentos de contras entre outras atividades.
- *Gerência Comercial, é responsável por todos os setores que compõem a filial, considerando a parte administrativa e suporte aos consultores de vendas. Ao Gerente Comercial ficam subordinados também os Gerentes de Serviços e todo o setor.*

A área Técnica é composta pelos setores:

- Instaladores e auxiliares, responsáveis pela instalação dos equipamentos de climatização adquiridos pelos clientes.
- Administrativo de Serviços, controla eventuais compras de materiais para instalação dos equipamentos, atende as solicitações e reclamações do clientes.
- *Supervisão, é responsável por acompanhar as obras de instalação, supervisionar o trabalho dos instaladores assim como prestar suporte técnico a eles.*
- Gerência de Serviços, gerencia todos os processos da área de serviços, prestando suporte à equipe com conhecimento técnico e de gestão em geral, levantamento das necessidades de contratações de funcionários, demissões, distribuição dos instaladores nas obras, acompanhamento de prazos e qualidade nos serviços.

No topo desta estrutura, a Direção é responsável pelo planejamento e análise dos macro-processos de serviços, negociações com os fornecedores, orientação de gestores, com relação ao modo como desenvolvem e controlam as atividades de suas áreas, assim como o estabelecimento de metas juntamente com as áreas comerciais e de serviços. A Direção exerce um papel fundamental na gestão na gestão de ferramentas que otimizem os processos organizacionais e o atingimento das metas.

### 3.2.3. Recursos Humanos

A política de Recursos Humanos sustentada pela ARF está voltada principalmente para a contratação de mão-de-obra qualificada e comprometida com os objetivos da empresa.

A qualificação e capacitação dos funcionários normalmente ocorrem através de cursos externos e observação em campo. A empresa não possui atualmente programas de treinamento e desenvolvimentos contínuos, que possam qualificar os funcionários conforme suas necessidades.

Pode-se observar que a falta de programas de treinamento e desenvolvimento estruturados interfere no desempenho de algumas áreas, já que o mercado de ar condicionado não oferece mão-de-obra qualificada, de acordo com as exigências e o padrão da ARF.

### 3.2.4. Treinamentos desenvolvidos

A empresa tem feito alguns investimentos em treinamentos a fim de capacitar seu capital humano, atendendo às exigências de mercado. A maioria dos treinamentos são esporádicos e ocorrem em curto espaço de tempo:

- Treinamento para área técnica - teve como participantes todos os funcionários do departamento de serviços: instaladores, auxiliares, supervisores, administrativos. Em algumas filiais participaram ainda deste

treinamento o Gerente Comercial e alguns vendedores. Seu objetivo foi criar padrões de atendimento ao cliente, tornando a empresa referência no mercado. Aconteceram 3 encontros dirigidos por um consultor externo.

- Treinamento para área administrativa – matriz - teve como participantes todos os funcionários da área administrativa da matriz, juntamente com os dois diretores e o gestor do setor. Os encontros acontecem a cada quinze dias, com o objetivo de melhorar a comunicação, relacionamento interpessoal, comprometimento e incentivar a participação dos funcionários na solução de problemas do dia-a-dia.

- Treinamento na área administrativa – filiais, teve como participantes todos os funcionários da área administrativa das filiais. Com o objetivo, em um único encontro, promover uma reciclagem nos conhecimentos sobre as atividades desenvolvidas diariamente.

Além dos treinamentos esporádicos, a empresa conta com o *Projeto Investindo na Educação*, através do qual, promove a capacitação dos funcionários através de cursos externos. Dentro deste projeto estão as seguintes políticas:

- arcar com 50% da mensalidade do curso superior de funcionários com pelo menos dois anos de empresa;

- responsabilizar-se pelo pagamento de cursos rápidos ou técnicos, relacionados às atividades que o funcionário desempenha na empresa.

No ano de 2007 a empresa decidiu focar o treinamento na área administrativa. Devido ao crescimento rápido, houve a necessidade de formalizar alguns procedimentos e normas.

Para a área comercial são ministrados alguns treinamentos sobre técnicas de vendas e atendimento ao cliente, de forma esporádica.

Na área gerencial, atualmente não há nenhum programa de treinamento ou desenvolvimento acontecendo. De seis em seis meses são convocados pela diretoria todos os gestores a participarem da reunião gerencial, que acontece em Curitiba. Nesta reunião são discutidas as

estratégias de mercado, estabelecidas metas de vendas e apresentadas, de forma eventual, palestras sobre técnicas de vendas.

Após esta reunião, os gestores são responsáveis por reunir suas equipes a fim de repassar as informações discutidas, treinar os funcionários sobre as novas normas e procedimentos.

Há reclamações constantes por parte dos gestores com relação à falta de apoio e oportunidades de treinamento, com relação a conhecimento técnico e desenvolvimento comportamental. Alguns possuem experiências de trabalhos em organizações anteriores, mas sentem necessidade de um constante aperfeiçoamento devido aos novos desafios e mudanças que ocorrem no mercado.

As exigências crescentes da empresa com relação ao nível de conhecimento e habilidades diversas dos funcionários faz com que os gestores também preocupem-se com seu próprio desenvolvimento. Isso para atender às necessidades da empresa e também de seus funcionários, que cada vez mais procuram não somente uma ocupação profissional no mercado de trabalho, mas também uma oportunidade de desenvolvimento pessoal. E para isso contam com o apoio de seus superiores e líderes, que são as pessoas que podem auxiliá-los a alcançar seus objetivos.

### 3.3. ANÁLISE DA NECESSIDADE DE TREINAMENTO

De acordo com a teoria, alguns pontos devem ser analisados para determinar a necessidade ou não de treinamentos na empresa. É necessário também entender quais os treinamentos e programas de desenvolvimento realmente irão contribuir para o crescimento da empresa. Assim como quem são as pessoas que devem receber esses treinamentos e qual a melhor maneira de aplicá-los.

Utilizando-se o roteiro para levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento sugerido pelo autor CHIAVENATO (1999), pode-se dar início ao estudo sobre o desenvolvimento gerencial dentro de uma empresa, utilizando como exemplo a ARF.

As informações para o roteiro foram extraídas de documentos arquivados no RH, como atas de reuniões gerenciais, manuais de políticas internas, plano de cargos e salários, contato direto com os gestores, informações fornecidas pela gerência e observações no local de trabalho, ao longo de dois anos de atuação no setor de Recursos Humanos.

A análise abaixo engloba os três diferentes níveis propostos por CHIAVENATO (1999): análise organizacional, análise dos recursos humanos e análise das operações e tarefas.

#### a) Análise organizacional

- **Objetivos:** os principais objetivos da ARF estão voltados à melhoria no atendimento ao cliente e em tornar-se líder no mercado de prestação de serviços.
- **Ambiente socioeconômico:** a empresa está inserida em um mercado competitivo, voltado a oferecer o melhor preço e nem sempre o melhor serviço. Os clientes buscam produto e serviço de confiança e de qualidade, mas nem sempre estão dispostos a pagar um preço maior por isso, optando muitas vezes pela empresa que oferece o menor preço. Como a ARF tem como principal objetivo a qualidade na prestação de serviço nem sempre está aberta a negociações e equiparação de preços com a concorrência.
- **Recursos tecnológicos:** a estrutura tecnológica ainda está em desenvolvimento, contando com um sistema informatizado que integra as áreas de administrativa, logística, comercial, informática e recursos humanos. Alguns setores, como o estoque e expedição contam ainda com processo manuais e poucos controles informatizados, exigindo maior atenção e concentração, deixando margens a erros de rotina que prejudicam os processos do setor.
- **Situação financeira:** a situação financeira da ARF mostra-se estável e equilibrada. Existem previsões anuais para receitas e despesas que são controladas mensalmente. Até o ano de 2005 desfrutava de uma situação confortável e com uma política de preços mais competitivos e favoráveis a seu

posicionamento como líder no segmento. Com a falta de políticas no segmento de climatização, atrelados à instabilidade, à crise financeira e queda nas vendas, a empresa deparou-se com uma queda em seu faturamento anual. Para restabelecer o faturamento e retomar o crescimento a empresa aposta na padronização dos serviços, na melhoria do atendimento ao cliente, em uma política de preços mais competitiva e na participação dos gestores para o estabelecimento e alcance das metas.

#### b) Análise dos recursos humanos

- Quantitativa: o quadro funcional é considerado adequado para o volume de trabalho. Durante o período de verão, quando as vendas são mais intensas, algumas equipes chegam a fazer horas-extras a fim de concluir suas atividades diárias. Porém, durante o período de inverno, quando as vendas diminuem consideravelmente, é possível que, com planejamento, todos tirem férias, sem a necessidade de contratações temporárias.

- Qualitativamente: a empresa conta com uma equipe administrativa e técnica bastante qualificada. A rotatividade nestas áreas é pequena e os funcionários permanecem por longo tempo em suas funções, tornando-os especialistas em suas atividades. A área comercial conta com certa rotatividade de profissionais. De acordo com informações dos gestores e da área de Recursos Humanos isso se deve à baixa remuneração e demora no retorno financeiro para o vendedor, pois o treinamento sobre o sistema de climatização pode demorar meses. Como normalmente o mercado não oferece profissionais capacitados a empresa é obrigada a contratar pessoas sem conhecimento técnico do produto e treiná-las. O treinamento para área comercial acontece principalmente em campo, sob responsabilidade do gerente comercial da loja e colegas com mais experiência. A empresa ainda não acredita na eficácia de um treinamento formal e estruturado para a área.

#### c) Análise das operações e tarefas

Esta etapa da análise terá como foco os requisitos exigidos pelo cargo gerencial, conforme objetivo deste trabalho. As características abaixo foram extraídas das descrições dos cargos de gerente comercial e de serviços, que estão no manual de Cargos e Salários elaborado pelo setor de Recursos Humanos em conjunto com a diretoria:

- Conhecimentos: técnicas de vendas, gestão de pessoas, noções de administração e planejamento estratégico.
- Habilidades: estruturar soluções práticas para problemas, reconhecer fatores de motivação, gerir pessoas utilizando-se de técnicas participativas, desenvolver uma visão estratégica da organização, treinar a equipe para que possam atender os objetivos individuais e da organização, mediar conflitos entre a equipe e com o cliente.
- Atitudes: abertura para o autodesenvolvimento, atualização permanente, flexibilidade, comunicabilidade e valorização dos processos de grupo, proatividade, empatia e assertividade.
- Características de personalidade: organização, persistência, liderança, motivação, persuasão.

#### **4. ANÁLISE DOS DADOS DA EMPRESA**

As organizações são constituídas para atingir objetivos que são impossíveis ou difíceis de serem atingidos se realizados por indivíduos agindo sozinhos. Junto com a organização surgem regras, políticas, descrições de cargos e hierarquias, objetivos, planejamentos, criados para facilitar o controle.

Segundo Aquino (1979), uma organização, pode ainda ser concebida, como um conjunto de pessoas que tem a finalidade de alcançar determinados objetivos, por meio da divisão do trabalho, operando mediante um processo decisório e no decorrer do tempo.

O papel do gestor é justamente proporcionar a interação e a comunicação entre todos os responsáveis pelos processos e pelo desempenho satisfatório da empresa. É responsabilidade ainda do gestor, cultivar um clima de harmonia e interação entre os objetivos da organização e os objetivos individuais. Pois, acredita-se que quanto melhor for esse relacionamento, maiores serão os níveis de produtividade e satisfação.

A ARF é uma empresa agressiva perante o mercado, com sistema informatizado, metas de qualidade nos serviços e diferenciação da concorrência. Apesar de ter um quadro de pessoal qualificado, seu investimento em capacitação é pequeno e não satisfaz as necessidades atuais, para o atingimento dos seus objetivos.

Os gestores da ARF são contratados por meio de processos seletivos bastante criteriosos, com exigências de conhecimento técnico e competências comportamentais adequadas às necessidades da empresa. Já dentro da empresa, esses gestores são responsáveis por auxiliar no planejamento das metas, no treinamento e motivação de sua equipe, assim como na administração geral da filial pela qual é responsável. Para essas atividades, recebem inicialmente um treinamento superficial na matriz da empresa, com duração de aproximadamente dois dias, manuais para conhecimento técnico do produto e acompanhamento de visitas em clientes com outros gestores mais experientes. Após esse processo, ele deverá estar pronto para gerir a filial e sua equipe.

Com relação ao treinamento em campo, FARNSWORTH (1976) destaca:

Não há nada melhor para criar gerentes do que um cargo estimulante que dilata as habilidades de um indivíduo, oferecendo-lhe oportunidades para demonstrar seu potencial. Todas as atividades fora do cargo, como cursos e seminários, devem ter por objetivos aperfeiçoar a competência do gerente em seu cargo atual ou prepara-lo para um cargo de maior complexidade e responsabilidade que possa atingir num futuro previsível (p. 13).

Uma vez que a contratação ocorre de forma criteriosa e pessoas capacitadas são contratadas, um programa de treinamento em campo e o desenvolvimento no “próprio cargo” podem ser boas opções para a empresa, com resultados satisfatórios. Mas é preciso que esse treinamento esteja integrado com os objetivos da empresa, *“os programas de treinamento e as atividades de desenvolvimento devem ser planejados de modo a atender aos objetivos específicos da empresa, baseando-se numa criteriosa análise das necessidades tanto dos grupos como dos indivíduos”* (FARNSWORTH, 1976, p. 13).

Tanto treinamentos em campo como no próprio cargo, devem ter um planejamento inicial de modo a atender as necessidades da empresa e de capacitação do gestor. Não se pode esquecer os objetivos da empresa, informações sobre sua estrutura, sua história, desafios e estratégias frente ao mercado. Atualmente na empresa não existe o tradicional treinamento de integração, no qual o funcionário conhece a cultura e as políticas da empresa, assim como seus objetivos e posição no mercado. Não há também nenhum roteiro a ser seguido para o treinamento de novos funcionários, mesmo para gestores.

As políticas devem ser comunicadas eficientemente, se quisermos que cumpram a sua legítima função de estabelecer diretrizes dentro das quais os gerente podem agir. E numa área tão sensível como é o desenvolvimento de executivos, com todas as implicações inerentes para a realização das metas e ambições pessoais de um gerente, estas políticas precisam existir por escrito. (FARNSWORTH, 1976, p. 13).

É com uma visão clara dos objetivos da empresa que o gestor poderá estruturar seu próprio planejamento estratégico para gerir sua equipe e seus resultados.

Uma vez que o gestor é responsável pela equipe comercial e o atendimento ao cliente, o conhecimento técnico é essencial para um bom desempenho da sua função e de sua equipe. Primeiramente para prestar o atendimento ao cliente e segundo lugar para treinar os vendedores e outros funcionários. Esse conhecimento pode ser fornecido ao gestor por um treinamento de *transmissão de informação*, que segundo CHIAVENATO (2005), “*é o tipo mais simples de mudança de comportamento – a simples transmissão de informações pode aumentar o conhecimento e a habilidade das pessoas.*” Seria uma etapa mais preocupada com o conteúdo, isto é, com informações ou conhecimento que devem ser transmitidos e compartilhados entre as pessoas. Essas informações normalmente se referem a dados genéricos sobre a empresa, seus produtos ou serviços, com o objetivo de preparar as pessoas para a execução imediata de algumas tarefas.

A empresa não possui treinamento de integração para transmissão de conhecimento geral da empresa, como suas políticas, clientes, mercado, política de preços e estratégias; e um outro focado em produtos e serviços de instalação dos equipamentos, conhecimento essencial para o início das atividades do gestor na empresa, pois é a área comercial quem faz o primeiro diagnóstico da necessidade do cliente, para realizar o orçamento de preços. Com relação ao conhecimento sobre normas e procedimentos administrativos e financeiros, pode-se dizer que o gestor recebe um treinamento que poderá auxiliá-lo para um desempenho das suas atividades neste setor específico. Isso porque ele passa de dois a três dias na matriz, recebendo informações sobre a área administrativa e os processos pelos quais será responsável. No entanto, não há nenhum material ou manual para padronização das informações, consultas posteriores ou para ser utilizado no treinamento com sua equipe.

Os treinamentos para aquisição de conhecimentos técnicos podem acontecer fora da empresa também, em parcerias com instituições de ensino qualificadas para isso.

A capacitação gerencial não é composta apenas de conhecimento técnico e informações sobre a empresa e o mercado. Muito além disso estão as habilidades que o gestor precisa ter e desenvolver continuamente para exercer satisfatoriamente sua função e alcançar os resultados esperados.

Na AJL o gestor é responsável pelos resultados de uma unidade de negócio, sendo dessa forma responsável pela solução de problemas que possam comprometer os resultados da unidade, mediar conflitos internos e com o cliente e gerir a equipe de trabalho. O gestor quando é selecionado passa por uma avaliação que além de testar seus conhecimentos, também tem o objetivo de levantar suas principais habilidades, ou seja, sua capacidade de aplicar o conhecimento. Apesar da seleção de pessoas estar focada nas competências exigidas pela empresa, raramente encontram-se candidatos com todas as habilidades necessárias. Dessa forma, é preciso escolher o que melhor poderá se adaptar ao cargo e aquele que está disposto a desenvolver novas habilidades, de acordo com a necessidade da empresa.

Para alcançar o resultado esperado é necessário que as atitudes sejam adequadas à realidade em que o gestor está inserido. E para a ARF seriam sua atualização permanente, devido às constantes mudanças no mercado e aumento da competitividade; trabalho em grupo e a boa comunicação, proatividade, empatia e assertividade. Mas como dito acima, nem todas as pessoas possuem as habilidades e atitudes que a empresa considera necessárias para o desempenho de suas atividades. É preciso muitas vezes investir em um programa de *desenvolvimento ou modificação de atitudes*:

Envolve geralmente a mudança de atitudes negativas para atitudes favoráveis, conscientização para determinados aspectos do comportamento pessoal, desenvolvimento da sensibilidade (dos gerentes ou de pessoas que lidam como público) quanto aos sentimentos e às reações das outras pessoas. Pode também envolver a aquisição de novos hábitos e atitudes, principalmente em relação a clientes ou usuários (como é o caso do treinamento de vendedores, de balconistas etc). (CHIAVENATO, 2005, p. 159).

Apesar de o desenvolvimento gerencial ser, acima de tudo, um auto-desenvolvimento, ou seja, não depender apenas de programas ou cursos oferecidos pela empresa, a organização deve deixar claro o que espera do gestor, para que ele possa fazer essa busca por ele mesmo. Mas a empresa também tem sua parcela de responsabilidade, dando condições e impulsionando as pessoas para o desenvolvimento. Poderão ser estruturados programas, palestras e atividades, por exemplo, que falem sobre conceitos e métodos de trabalho, utilizando as competências necessárias aos gestores. No

entanto, a mudança de atitude é resultado de um esforço individual, superação de dificuldades, desafios e oportunidades. (MOSCOVICI, 1985)

Por isso, um dos primeiros objetivos do desenvolvimento gerencial deve ser sempre a sensibilização para o desenvolvimento, sua importância do ponto-de-vista pessoal e profissional (MOSCOVICI, 1985). Junto com essa sensibilização devem ficar claras competências necessárias e desejáveis para o desempenho atual e futuro, de acordo com os objetivos, diretrizes e planos da organização.

Como não há um treinamento inicial ou documentos que mostrem ao gestor o que é esperado dele na ARF, não há como dizer se ficam claras quais são as necessidades de desenvolvimento. Nem todos têm acesso à descrição da sua função e competências exigidas ao cargo, nem mesmo há uma avaliação de desempenho ou diagnóstico de quais conhecimentos, habilidades ou atitudes devem ser adquiridas ou modificadas. Por conta disso, muitos gestores não buscam o autodesenvolvimento, cumprindo com as funções básicas estipuladas, muitas vezes sem atingir os objetivos estabelecidos pela empresa durante meses, sem entender o porquê isso ocorre. Chegam até a culpar a empresa por não ter sucesso em sua carreira, encontrando culpados para seus fracassos.

Por isso a sensibilização para o desenvolvimento é importante, logo no início do programa de desenvolvimento gerencial. Se os gestores continuarem culpando a empresa por seus fracassos não haverá o desenvolvimento necessário. É preciso que cada um assuma a responsabilidade pelas mudanças, realizando periodicamente uma auto-avaliação e desenvolvendo a auto-percepção. Segundo BOOG (1994), a organização pode estimular o autodesenvolvimento nestes casos, como: criar recompensas para ações de autodesenvolvimento, incluir nos programas de treinamento momentos de reflexões individuais, reuniões sobre projetos de vida, etc.

Retomando os objetivos da ARF, pode-se verificar a necessidade de se ter uma equipe preparada para desafios e mudanças, pois seu foco é no cliente e na qualidade de serviços. No crescente mercado de climatização a concorrência aumenta a cada dia, exigindo da área comercial e técnica um melhor desempenho para manter seus resultados. Portanto, a motivação,

criatividade e conhecimento do produto são algumas das características que devem fazer parte do perfil profissional da empresa.

Por isso, o papel do gestor é, além do seu auto-desenvolvimento, desenvolver sua equipe, mantendo-os motivados e preparados para as mudanças. Manter o ambiente de trabalho saudável e a equipe satisfeita com o trabalho também é uma das atribuições do gestor.

Para ser bem-sucedido como líder, o executivo deve saber lidar com aspectos relativos à motivação, à comunicação, às relações interpessoais, ao trabalho em equipe e à dinâmica do grupo. (CHIAVENTO, 2005, p. 185)

Alguns pontos observados, relacionados ao desenvolvimento da equipe, merecem destaque por serem importantes no papel de qualquer gestor e especialmente dentro da ARF. Isso porque a empresa preocupa-se muito com o relacionamento com o cliente e com a qualificação dos seus funcionários:

- forma de tratamento do gerente para com o vendedor;
- feedback do gerente quanto ao atendimento prestado pelo vendedor ao cliente;
- flexibilidade do gerente no que se refere à resolução de problemas;
- clima organizacional promovido pela gerência;
- interesse da gerência pelo trabalho dos subordinados.

Esses pontos podem servir de base para a gestão da equipe e estão relacionados aos objetivos da empresa. Eles demonstram também a importância do relacionamento interpessoal e da comunicação do gestor e seus resultados. A organização pode oferecer treinamentos e cursos para seus funcionários, para aquisição de informações e técnicas. Mas o desenvolvimento de cada um, a prática dos conhecimentos adquiridos e seus resultados é responsabilidade do gestor. Através da influência que ele exerce na equipe é que se obtêm os resultados.

Em todas as filiais da ARF há reuniões e orientações rápidas com o gestor e sua equipe. São reuniões sem direcionamento ou objetivos claros. Não há um procedimento para feedbacks e análise dos pontos que devem ser

melhorados. O gestor normalmente conversa com sua equipe sem prévia preparação ou orientação. O feedback sem preparo pode ser mais desmotivador, pois há um cuidado especial com a comunicação neste momento. Neste processo o gestor deve ser capaz de influenciar positivamente o comportamento e as atitudes dos seus subordinados, com o objetivo de fazer com que eles se desenvolvam e melhorem seu trabalho.

A liderança exercida corretamente pelos gestores nas empresas consegue focalizar os mecanismos incentivadores, que estão relacionados às necessidades sociais, à auto-realização das pessoas que por sua vez influenciam os resultados finais. Desta forma, os gestores precisam estar atentos ao comportamento das pessoas, quando exercem influência sobre elas, pois dependendo da forma como exercem tal competência terão ou não o apoio da equipe para realizar uma tarefa necessária.

Assim, a orientação dos subordinados é de suma importância para criar um modelo de bom atendimento ao cliente por exemplo, pois o consumidor moderno e global torna-se cada vez mais seletivo e exigente, pois é dele o poder de compra. Tanto em empresas que fabricam produtos, quanto em prestadoras de serviços, as impressões do cliente são diretamente afetadas pelas atitudes e comportamentos dos subordinados. Esse é um dos principais objetivos da ARF, ter como diferencial o atendimento ao cliente e qualidade do serviço. A satisfação do cliente é produzida por toda a organização, por todos os departamentos, funções e pessoas. A organização melhor gerenciada se esforça continuamente para atingir a perfeição em tudo o que faz. Ela sabe que, mesmo após haver alcançado um nível superior de atendimento ao cliente, o processo continua de forma permanente. Todos os supervisores, gerentes e subordinados, em todos os níveis, devem ser continuamente lembrados dos valores da organização, orientados para o cliente. Este processo deve alcançar cada funcionário e precisa partir do topo, pois é o exemplo dos gestores que determina as atitudes dos gestores.

Os pontos expostos até agora fazem parte do perfil que o gestor dentro da ARF deve ter. Muitos já trabalham ou estão atentos aos fatores de motivação de sua equipe, ao autodesenvolvimento, ao relacionamento interpessoal e a buscar mais informações sobre produtos. Mas de acordo com

as informações passadas pela empresa, os objetivos ainda não estão sendo alcançados, inclusive com uma queda freqüente nas vendas e na participação no mercado.

Esse é um desafio para o gestor, principalmente junto à área de vendas que possui remuneração atrelada às vendas. Assim, em conseqüência à queda das vendas há diminuição da remuneração dos funcionários comissionados, diminuindo também a motivação e a satisfação com o trabalho. Neste momento, prevalece a criatividade, inovação e superação do gestor. A organização terá sua parcela de responsabilidade em criar políticas de preços e negociar com fornecedores, com o objetivo de ter condições de competir no mercado. E o gestor se responsabilizará por motivar sua equipe, transmitir as informações corretas sobre as novas ações e permitir que as pessoas também tragam soluções e idéias.

Buscar novas informações e conhecer cada vez mais sobre o produto e o mercado também são pontos importantes para se destacar em relação à concorrência. A empresa poderá investir em cursos e palestras sobre esses pontos, mas mais uma vez cabe ao gestor a iniciativa de buscar as informações e se antecipar aos fatos.

Para a motivação da equipe também é necessário garantir os recursos básicos para o desempenho das atividades e satisfação pessoal. Isso será promovido pela organização, que cria os procedimentos e é responsável pelos recursos que administra. Mas ao gestor cabe diagnosticar as necessidades de cada área, transmiti-las e negociar com a organização melhorias, a fim de proporcionar melhores condições de trabalho. Portanto, é necessário que ele tenha noções de administração e planejamento, para adequar os recursos disponíveis. Os gestores da ARF possuem autonomia para administrar alguns recursos em cada filial e também negociar descontos e serviços com os clientes, inclusive seu quadro de pessoal.

## 5. RECOMENDAÇÕES

Programas de treinamento e desenvolvimento gerenciais estão se tornando cada vez mais intensos. O investimento em treinamento, no entanto, está causando uma grande preocupação nas empresas quanto ao retorno do mesmo. As empresas estão investindo com o intuito de obter retornos e alcançar objetivos previamente definidos. Para obter informações sobre esse retorno implantam avaliações com indicadores, os quais justificam a realização dos treinamentos e programas de desenvolvimento, visando comparar custos e benefícios.

Frente ao exposto anteriormente, observa-se a necessidade de um trabalho mais estruturado com relação à capacitação dos gestores da ARF. A empresa possui recursos e um quadro de pessoal qualificado, mas nenhum processo formal para transmissão de informações e desenvolvimento das competências, de acordo com suas necessidades. E neste contexto, o gestor poderá também ser considerado um multiplicador, assumindo o papel de instrutor e mentor para o desenvolvimento de toda a equipe.

Recomenda-se neste caso, que a empresa desenvolva programas de treinamento e desenvolvimento nos gestores envolvidos, focando o conhecimento, habilidades e atitudes de valorização do capital humano, para melhorar a o desempenho da organização no mercado e a satisfação dos seus colaboradores.

A recomendação está baseada na realidade apresentada pela empresa e nas orientações dos autores sobre o tema.

O primeiro passo para a estruturação de um programa de desenvolvimento gerencial é o levantamento das necessidades de treinamento. O levantamento poderá ser feito utilizando-se os seguintes instrumentos:

- Observação dos locais de trabalho por profissionais da área de Recursos Humanos, devidamente treinados; (ANEXO I)
- Questionários aplicados aos gestores, objetivando uma auto-avaliação e levantando a auto-percepção dos gestores; (ANEXO II)

- Pesquisas com os funcionários, por meio de questionários e listas de verificação; (ANEXO III)

- Solicitação de treinamento feito pelos próprios gerentes, através de preenchimento de formulário de levantamento de necessidade de treinamento; (ANEXO IV)

- Entrevista de saída: entrevista com o empregado que está deixando a empresa; (ANEXO V)

- Análise e descrição de cargos.

Após o levantamento e análise de dados deverá ocorrer a estruturação de uma proposta de programa de treinamento e desenvolvimento gerencial, de acordo com os dados levantados.

O programa a ser aplicado poderá se dividir em módulos, seguindo um cronograma específico e uma ordem pré-determinada, pois a apresentação prévia de um assunto poderá influenciar o entendimento do próximo. Por exemplo, é preciso que o gestor entenda quais são as políticas, procedimentos, normas e objetivos da empresa, ou seja, o contexto no qual está inserido, para compreender sua real função dentro dela e quais as competências terá que desenvolver. Por isso, iniciar o processo com um treinamento de integração é fundamental, através do qual ele vai conhecer os aspectos básicos da organização.

A sugestão para um programa de treinamento e desenvolvimento gerencial na empresa ARF poderá ter como prioridade alguns temas que estão descritos abaixo:

- **Programa de Integração**

Objetivo: proporcionar ao gestor um amplo conhecimento sobre políticas, normas, procedimentos e objetivos da empresa.

- **Treinamento técnico**

Objetivo: proporcionar aos gestores conhecimento sobre procedimentos administrativos da empresa e sobre os produtos e serviços oferecidos.

#### **- Atendimento ao cliente**

Objetivo: sensibilizar o gestor para importância de um atendimento diferenciado ao cliente que ele deve prestar, assim como treinar e motivar a sua equipe para a realização desse atendimento.

#### **- Sensibilização para o processo de desenvolvimento**

Objetivo: Conseguir a validação do processo por parte dos gestores, estimulando o comprometimento e o envolvimento.

#### **- Competências gerenciais**

Objetivo: Proporcionar aos participantes um maior conhecimento sobre a importância da habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, trabalhar e se comunicar com pessoas de forma adequada às necessidades e exigências da situação e motiva-las para a execução de um trabalho de qualidade. Ou seja, capacidade de se relacionar, empatia e comunicação.

#### **- Autodesenvolvimento e motivação**

Sensibilizar os participantes para a automotivação, tendo como resultado melhoria nos processos internos e atitudes mais proativas, com mais envolvimento e comprometimento. Motivação é o que faz sentido, agir levado por um impulso interno, por uma necessidade interior, vontade própria para alcançar um objetivo.

## 6. CONCLUSÃO

Quando os gerentes e subordinados estão preparados para tomar decisões que beneficiam a organização, o administrador não fará tantos esforços no controle e monitoramento, tendo assim mais tempo e capacidade de inteirar-se do que a organização necessita.

Mas para isso acontecer é importante que a administração uma gerência com capacidade de atuar no âmbito estratégico e influenciar as pessoas a tomarem decisões. Sem essa liderança estratégica será difícil a empresa apresentar uma boa performance e se destacar no mercado.

O presente trabalho procurou demonstrar a importância de se ter gestores capacitados para liderar suas equipes e contribuir para o crescimento da organização. E que a capacitação é um processo contínuo, que exige esforços por parte da empresa e do próprio gestor.

O gestor também é responsável pela equipe de trabalho e sua eficácia vai depender do relacionamento interpessoal entre os líderes e seus subordinados, sua comunicação, capacidade de motivar e também ajudar a equipe a se desenvolver.

E ainda, o relacionamento entre os gerentes e os subordinados das empresas deverá determinar a conseqüente relação entre funcionários e clientes, garantindo ou não, satisfação dos mesmos e o sucesso da organização.

Para que tudo isso se torne realidade é essencial que a alta administração reconheça a importância de proporcionar espaço e recursos para o desenvolvimento gerencial. Sem o consentimento dos empresários é ilusório esperar uma modificação das atitudes gerenciais e conseqüentemente de todos os funcionários.

Conclui-se por fim que a necessidade do desenvolvimento contínuo, da capacidade de trabalhar em equipe sabendo explorar as individualidades em

prol do grupo, além da disposição em lidar com diferentes situações e ambientes, sempre promovendo o desenvolvimento individual de todos ao redor, com uma postura crítica, construtiva, equilibrada, são qualidades que um líder deve ter.

Desta forma, considera-se que este trabalho foi muito enriquecedor por demonstrar a importância do desenvolvimento gerencial dentro de uma organização. E que possa servir de incentivo para discussões sobre o tema, conscientização dos empresários e incentivo para a criação de mais programas de desenvolvimento.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1979, 1º Edição.

BOOG, Gustavo Grüneberg. **Manual de treinamento e desenvolvimento / ABTD**. São Paulo: Markron Books, 1994, 2º edição.

CARVALHO, Luiz Carlos Ferreira. **T & D Estratégicos**. In: BOOG, Gustavo G. (coord). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD*. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1992, 2º edição.

\_\_\_\_\_ **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como incrementar talentos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999, 4º Edição.

\_\_\_\_\_ **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, 5º Edição.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999, 5º Edição.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais**. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, V.35, n.3, p.20-29, maio - jun., 1995.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores**. São Paulo: E.P.U, 1982, 4º Edição.

LUZ, Ricardo Silveira. **Desenvolvimento de Chefia**. São Paulo: LTr, 1999.

MACIAN, Leda Massari. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: EPU, 1987.

MATTOS, Ruy de Alencar. **De Recursos Humanos a Seres Humanos na Empresa**. Brasília: Livre, 1992.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1985, 3º Edição.

STAMMERS, Robert; PATRÍCK, Jonh. **Psicologia do Treinamento**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

## **ANEXOS**

## ANEXO I

### ROTEIRO PARA OBSERVAÇÃO

Abaixo você encontrará alguns aspectos que merecem atenção na observação do ambiente de trabalho. A observação destes pontos e outros que você considerar relevantes, poderão auxiliar para levantamento de necessidade de desenvolvimento gerencial:

1. Como é o clima no ambiente de trabalho:

- agradável, cordial ou desagradável;
- interessante ou desinteressante;
- tranqüilo ou tenso;

2. Quanto às atividades dos funcionários:

- rotineiras ou diversificadas;
- tendência dos funcionários a concordar ou a discutir as questões;
- iniciativa ou passividade.

3. Nas tomadas de decisões:

- o grupo participa das discussões e tomadas de decisões;
- as propostas e idéias novas encontraram receptividade;
- como são tomadas as decisões;

4. Atividades no grupo como um todo:

- organização;
- liderança;
- aproveitamento do tempo;
- participação de todos;
- comunicação;
- agressividade;
- entrosamento.

## ANEXO II

### Questionário a ser aplicado aos Gestores da empresa ARF

O questionário abaixo tem o objetivo de auxiliar no diagnóstico das necessidades de treinamento e desenvolvimento, assim como na auto-reflexão sobre essas necessidades.

Responda às questões com sinceridade e procure pensar nas respostas, como forma de uma auto-avaliação e auto-percepção, que poderá ajudá-lo no desenvolvimento e melhoria em suas atividades diárias.

Leia atentamente os itens abaixo e marque um X, na escala de 1 a 5, na posição que melhor descreva a sua atuação real mais freqüente. Nesta escala, 1 representa o MÍNIMO e 5 significa o MÁXIMO.

1. Habilidade de comunicar idéias de forma clara e precisa à equipe.

1	2	3	4	5

2. Habilidade de ouvir e compreender o que os outros dizem.

1	2	3	4	5

3. Capacidade de influenciar os outros, fazer com que aceitem suas idéias e sigam orientações.

1	2	3	4	5

4. Enfrentar e superar dificuldades em situações de desafio, aceitando riscos com relativo conhecimento das conseqüências.

1	2	3	4	5

5. Habilidade de aceitar críticas.

1	2	3	4	5

6. Habilidade de percepção e consciência de necessidades, sentimentos e reações dos outros.

1	2	3	4	5

7. Habilidade de dar feedback aos outros de modo útil e construtivo.

1	2	3	4	5

8. Habilidade de reconhecer, diagnosticar e lidar com conflitos.

1	2	3	4	5

9. Estimular e encorajar os outros a desenvolverem seus próprios recursos para resolverem seus problemas.

1	2	3	4	5

10. Habilidade de modificar seu ponto de vista e comportamento no grupo em função de feedback dos outros e dos objetivos a alcançar.

1	2	3	4	5

## ANEXO III

### QUESTIONÁRIO

O questionário abaixo tem como objetivo auxiliar no levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento dos gestores da empresa, visando melhorias no trabalho de todos. Responda as questões com sinceridade e com o objetivo de contribuir para essas melhorias.

Não é necessário identificar-se!

Com relação ao gerente da sua unidade, favor responder as seguintes questões:

1. A função do gerente é:

- Estabelecer um ambiente de trabalho agradável.
- Coordenar os funcionários visando maiores vendas.
- Ajudar os funcionários a desenvolverem seu potencial.

2. Quando ocorre uma discordância entre o gerente e um funcionário, o gerente:

- Tenta verificar se o funcionário não compreendeu a tarefa.
- Ouve o funcionário procurando descobrir de quem é o erro.
- Pune de alguma forma o funcionário.
- Envolve outros funcionários procurando diferentes opiniões.

3. O gerente reconhece os esforços e resultados obtidos pelos funcionários:

- Nunca
- Quase nunca
- Raramente
- Às vezes
- Várias vezes
- Quase sempre
- Sempre

4. Ao avaliar o desempenho de um funcionário, o gerente:

- Faz uma avaliação com base apenas nas metas alcançadas pelo funcionário.
- Faz uma avaliação mais abrangente da atuação do funcionário levando em consideração, por exemplo, a satisfação dos clientes.
- Colhe opiniões de todo o grupo a respeito do desempenho do funcionário.
- Conversa individualmente com cada funcionário a respeito das metas alcançadas.

5. Se um funcionário não está apresentando um desempenho satisfatório, o gerente:

- Conversa com o funcionário, procurando ajudá-lo.
- Comunica ao funcionário que o mesmo não fará mais parte da empresa.
- Determina um prazo para que o funcionário melhore seu desempenho.
- Solicita a um outro funcionário para que converse com ele e ajude-o.

6. O gerente permite que os funcionários tomem decisões relacionadas às atividades rotineiras:

- Nunca
- Quase nunca
- Raramente
- Às vezes
- Várias vezes
- Quase sempre
- Sempre

7. Quando ocorre alguma divergência entre os funcionários, o gerente:

- Procura mediar a situação em busca de uma solução para a disputa.
- Encoraja os outros funcionários a ajudarem a resolver o caso.
- Intervém imediatamente, exigindo o término da disputa.
- Não se envolve no caso.

8. O gerente costuma elogiar trabalhos bem executados:

- Nunca
- Quase nunca
- Raramente
- Às vezes
- Várias vezes
- Quase sempre
- Sempre

9. De que modo, a forma de agir do gerente, influencia no seu bem-estar físico e psicológico ?

- Estou sempre tenso quando o gerente está por perto.
- Trabalho com prazer quando o gerente está contente.
- Sinto-me constantemente pressionado a cumprir metas.
- A maneira de agir do gerente não afeta meu bem-estar.
- Sinto-me motivado.

10. Você acha que a execução de suas tarefas são afetadas em função da maneira como o gerente trabalha ?

- Sim
- Não

11. Com relação à forma como as informações são divulgadas dentro da loja, você acha que:

- Não existe uma forma adequada de divulgação de informações.
- São suficientes e facilitam o trabalho.
- São divulgadas de forma confusa dificultando a execução das tarefas.

12. O gerente comunica as razões de todas as decisões importantes a serem tomadas na loja?

- Nunca
- Quase nunca
- Raramente
- As vezes
- Várias vezes
- Quase sempre
- Sempre

13. Com relação à comunicação entre todos os funcionários da loja, você acha que:

- É rápida e eficiente.
- É confusa e as informações não fluem.
- Não há comunicação entre os funcionários.
- A comunicação é feita apenas entre grupos isolados dentro da loja.

13. Quanto à maneira como o gerente atua dentro da loja, você acha que:

- Facilita o trabalho de todos.
- Favorece o desempenho de alguns.
- Não interfere no trabalho de ninguém.
- Prejudica o trabalho de alguns.
- Atrapalha o serviço de todos dentro da loja.

14. Com relação ao gerente, você acredita que:

- Resolve a maioria dos problemas que aparecem na loja de forma discreta.
- Não possui conhecimento suficiente para resolver a maioria dos problemas.
- Procura auxílio junto a outros funcionários para tomar decisões.
- É inseguro e constantemente "cria" problemas na loja.
- Resolve os problemas da loja, porém envolvendo muitas pessoas.

15. Na sua opinião, a segurança que o gerente transmite para seus funcionários, é:

- Nunca
- Quase nunca
- Raramente
- As vezes

- ( )Várias vezes
- ( )Quase sempre
- ( )Sempre

16. O gerente atual desta unidade desempenha suas funções de modo a garantir o bom funcionamento do setor, como também o bem-estar dos funcionários?

- Sim                       Não

17. Até que ponto você acredita que o relacionamento amigável entre os funcionários e o gerente é um fator que interfere nas vendas:

- ( )Nunca
- ( )Quase nunca
- ( )Raramente
- ( )As vezes
- ( )Várias vezes
- ( )Quase sempre
- ( )Sempre

18. Você apontaria quais fatores como forma de melhorar as vendas da loja:

- Substituir o gerente por outro mais eficiente.
- Mudar alguns membros do quadro de funcionários.
- Aumentar a publicidade e propaganda da loja.
- Melhorar a forma de treinamento para adequar as necessidades da loja.
- Aumentar a variedade de produtos da loja.

20. Por favor, deixe a sua opinião, ou dê sugestões, a respeito de qualquer assunto que tenha sido pouco abordado neste questionário.

## ANEXO IV

## LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO

**Gestor:**

**Filial:**

**Data:**

**Desempenho:** Descreva de forma objetiva, no campo abaixo, os principais problemas de desempenho dos colaboradores que considera tratável por meio de treinamento.

Setor de vendas:

Administrativo:

Equipe técnica:

Geral:

**Conteúdo do treinamento:** Informe, no campo abaixo, sugestões de treinamentos e os conteúdos a serem abordados que podem ajudar a melhorar o desempenho dos colaboradores.

**Prioridades:**

## ANEXO IV

## ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

Nome:	Data da Entrevista:
Função:	Setor:
Data Admissão:	Superior imediato:
Data Demissão:	

**Motivo do desligamento****Demissionário:**

- Falta perspectiva de ascensão profissional
- Melhor oportunidade
- Desacordo com o superior imediato
- Inadaptação ao ambiente de trabalho
- Mudança no ramo de atuação
- Outros \_\_\_\_\_

**Demitido:**

- Desempenho insatisfatório
- Absenteísmo/atrasos
- Reestruturação do quadro de funcionários
- Inadaptação ao ambiente de trabalho
- Comportamento inadequado
- Outros \_\_\_\_\_

**Aspectos gerais:**

1. Sua experiência era condizente com o cargo ocupado?

---



---



---



---

2. Os objetivos da empresa foram/ficaram claros para você?

---



---



---



---

3. A política de treinamento e de desenvolvimento é compatível com as exigências feitas a você no seu dia a dia?

---

---

---

5. Você trabalharia novamente na ARF? Por quê?

---

---

---

6. Você acredita que o RH poderia ter agido de forma mais proativa a fim de minimizar o impacto de sua saída?

Agora faça uma avaliação da empresa em relação aos aspectos abaixo.

**E – Excelente    O – Ótimo    B – Bom    RE - Regular    R - Ruim**

➤ Sua integração à equipe (relacionamento interpessoal):

---

---

➤ Estrutura da empresa no que diz respeito às normas gerais (você acha que a empresa pratica o que fala):

---

---

➤ Interesse da companhia pelo desenvolvimento dos funcionários:

---

---

➤ Comunicação dentro da empresa:

---

---

➤ Seu salário e Benefícios oferecidos:

---

---

➤ Chefia imediata:

No que diz respeito a treinamento:

---

---

No que diz respeito à liderança:

---

---

No que diz respeito a conhecimento:

---

---

Comentários:

---

---

---

---

---

---

---

**Visto do Entrevistador**

---

**Visto do Entrevistado**