

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Jaqueline Drachler

**GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO,
SELEÇÃO E TREINAMENTO EM UMA COOPERATIVA.**

Sobradinho

2017

Jaqueline Drachler

**GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO,
SELEÇÃO E TREINAMENTO EM UMA COOPERATIVA.**

Trabalho de conclusão, apresentado ao curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul, como requisito para a aprovação na disciplina do TCIII.

Orientador(a): Prof. Ms. Patrícia Kothe

Sobradinho

2017

À minha família e ao meu amor, sem vocês nada disso seria possível. Obrigada pelo apoio, e compreensão. Essa vitória é nossa!

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais Alberi e Joice, que sempre me incentivaram nos estudos, na difícil tarefa de decorar a tabuada e também permitir que eu ficasse quase todas as tardes na escola fazendo aula de dança, teatro, banda marciais e projetos, os quais me ajudaram a ser quem sou. Obrigada mãe por estar sempre do meu lado, minha melhor amiga, minha heroína, meu maior exemplo.

Gostaria de agradecer a minha finada vó Olivia que sempre me apoiou em tudo e me incentivou a estudar sempre para ser alguém na vida. Eu sempre almejei um futuro próspero, desejei estudar, mas não sabia o que estudar e como iria conseguir ingressar em uma faculdade. Mas Deus sempre age a nosso favor nos guiando e nos colocando no caminho certo, ao longo desses seis anos de universidade pude adquirir todo esse conhecimento.

Ao meu companheiro Cascio, uma pessoa que expandiu meus horizontes, desde o começo me motivou e apoiou com a sua experiência acadêmica. Muito obrigada por sempre me encorajar nas horas difíceis e jamais permitir que eu desistisse, obrigada por me ajudar com os afazeres da casa. Agradeço também a minha amiga Tais pela amizade verdadeira e por estar sempre disposta a me ajudar no que for preciso sempre.

Destaco a importância da minha sogra Juceli que sempre esteve me apoiando e escutando minhas lamentações, obrigada pelos conselhos e o auxílio durante minha trajetória. Agradeço também aos professores da Administração - UNISC, pelos ensinamentos e pela amizade, em especial a minha orientadora Patricia pela sabedoria transmitida e por sempre estar disposta a ajudar.

RESUMO

O estudo de gestão de pessoas é de grande relevância para a empresa e colaboradores, no entanto, esta pesquisa foi aplicada em uma cooperativa. Nesse sentido buscou-se identificar os processos de recrutamento, seleção e treinamento, para melhor entender quais são as etapas pelas quais os novos colaboradores passam antes de atuarem em sua nova função. Iniciando assim pelo estudo de referencial teórico. Após foi aplicado um questionário com os colaboradores da empresa, bem como uma entrevista com a assessora de gestão de pessoas da cooperativa, que contribuíram na coleta de dados para este trabalho. Como pesquisa quali-quantitativa, foi usada a observação da pesquisadora como parte da construção, onde foi possível analisar todos os dados obtidos. Assim identificaram-se como resultado possíveis falhas no treinamento dos funcionários, e então foram elaboradas sugestões de melhorias para a organização, no intuito de propor em algumas atividades, manuais de tarefas, para facilitar o desempenho das funções dos colaboradores desta organização.

Palavras chave: colaboradores, organização, processos, treinamentos, manuais.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pirâmide de Maslow	22
Figura 2 - Modelo de organograma de treinamento e desenvolvimento	24
Figura 3 - Principais símbolos e significados utilizados em um fluxograma	31
Figura 4 - Exemplo de fluxograma	34
Gráfico 1 - Receptividade dos colegas	39
Gráfico 2- Os colaboradores receberam ou não treinamento quando entraram na empresa, e se o acharam suficiente para a sua função	40
Gráfico 3 - Clareza da função a ser desempenhada pelo novo colaborador	41
Gráfico 4 - Tipos de treinamentos que a empresa disponibiliza	42
Gráfico 5 - A empresa faz <i>feedback</i> dos treinamentos	43
Gráfico 6 - Importância dos treinamentos	44
Gráfico 7 - Sistemas que a empresa utiliza	44
Gráfico 8 - Dificuldade em usar os sistemas	45
Gráfico 9 - Quanto a segurança no desempenho das funções	46
Gráfico 10 - Suporte <i>online</i> e material	46
Gráfico 11 - Resolução de dúvidas	47
Gráfico 12 - Dificuldades dos novos colaboradores	48
Gráfico 13 - Treinamento na modificação dos sistemas operacionais	48
Gráfico 14 - Existência de manual	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Objetivos	10
1.1.1 Objetivo Geral	10
1.1.2 Objetivos Específicos	10
1.2 Justificativa	11
2 REVISÃO DE LITERATURA	13
2.1 Breve histórico de gestão de pessoas	13
2.2 Contexto de gestão de pessoas	14
2.3 Recrutamento	15
2.3.1 Recrutamento interno	16
2.3.2 Recrutamento externo	17
2.4 Seleção	18
2.4.1 Ferramentas de seleção	19
2.5 Treinamento	22
2.5.1 Tipos de treinamento e execução	25
5.6 Fluxogramas	29
2.6.1 Tipos de fluxogramas	31
2.7 Manuais	32
2.7.1 Tipos de manuais	33
3 METODOLOGIA	35
3.1 Delineamento da pesquisa	35
3.2 População/amostra	35
3.3 Técnicas de coletas de dados	36
3.4 Técnicas de análise dos dados	37
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	38
4.1 Contextualização da empresa/caso	38
4.2 Análise dos dados	38
4.2.1 Entrevista com a assessora de gestão de pessoas da cooperativa	51
4.3 Sugestões de melhorias	53
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS	56

1 INTRODUÇÃO

Os desafios das empresas em termos de diversidade das organizações e complexidade do ambiente em que operam são muito grandes, forças externas ajudam a complicar o panorama com que se deparam os administradores. Com planos estratégicos para todo tipo de cenário, uma organização estará preparada para as mudanças que ocorrem no mercado. Hoje o sucesso organizacional dependerá da sua capacidade de ler e interpretar o ambiente externo, como por exemplo, globalização, competitividade, desenvolvimento tecnológico, gestão de pessoas e informação.

Frente a este cenário, as organizações devem aderir ao uso de ferramentas gerenciais, estratégias e procedimentos que auxiliem nos processos decisórios, podendo assim acompanhar as rápidas mudanças decorrentes da globalização. Nesse contexto, muitas empresas adotam estratégias a fim de aumentar o número de clientes, melhorar a produtividade e qualidade, bem como criar produtos inovadores. No entanto, todos esses objetivos dependem do capital humano existente na organização e do modo como a empresa o gerencia. Por este motivo, a realização desses objetivos se dá através da gestão de recursos humanos nas organizações, sendo vital para a sua sustentabilidade (RIBEIRO, MARTINS, NETA, 2017).

O estudo de gestão de pessoas é de grande relevância, tanto para a empresa, quanto para os funcionários, possibilitando a realização de um trabalho mais organizado, seguro, produtivo e prazeroso, tornando o ambiente motivador para o colaborador. Com o ambiente mais agradável haverá um maior índice de produção e qualidade, auxiliando com que a empresa atinja seus objetivos de acordo com a demanda do mercado.

Nesse trabalho serão explanados vários assuntos dentro de gestão de pessoas, como recrutamento e seleção, treinamento e manuais de tarefas, visando trazer benefícios e aplicabilidade dos mesmos dentro de uma empresa de cooperativismo.

Na Cooperativa, são realizados processos de recrutamento e seleção de pessoas para que sejam abordados assuntos como escolaridade, experiência de trabalho e pessoal, onde são identificados os valores dos futuros funcionários, valores estes que devem ajustar-se com os valores e filosofia da empresa, de modo que o colaborador sinta-se bem no ambiente em que irá atuar. Após esse processo é aplicado o treinamento nos funcionários por meio de cursos *on-line* e o acompanhamento de um colega na execução das tarefas diárias.

O referido trabalho de conclusão de curso tem como objetivos específicos realizar o levantamento dos processos de recrutamento, seleção, treinamento dos novos funcionários e implantação de manuais em algumas tarefas, de maneira que os novos colaboradores tenham menos dificuldades e obtenham clareza e facilidade na execução das mesmas.

No primeiro tópico está o objetivo geral e os específicos, no segundo a justificativa, em seguida são apresentados a revisão de literatura, metodologia, apresentação de resultados, contextualização da empresa/caso, análise de dados, também em seguida encontra-se a entrevista realizada com a assessora de gestão de pessoas da cooperativa, sugestões de melhoria, considerações finais e as referências bibliográficas.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar os processos de recrutamento, seleção e treinamento dos colaboradores da cooperativa;

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar como é realizado o processo de recrutamento, seleção e treinamento, através de entrevista com a gerente de pessoas da cooperativa;
- b) Coletar dados dos colaboradores para identificar em quais sistemas e atividades possuem mais dificuldades no desempenho;
- c) Sugerir a implantação de manuais em algumas tarefas.

1.2 Justificativa

Todos os dias os profissionais de gestão de pessoas enfrentam inúmeros desafios dentro das empresas, pois lidar com pessoas compreende muitas variáveis e dificuldades, é preciso realizar funções como planejamento, recrutamento, seleção e treinamento e ainda fazer o controle da produtividade dos funcionários.

Quando a empresa investe com qualidade no recrutamento, seleção e treinamento ela está investindo no bem-estar físico, mental e social de seus colaboradores, dando mais compromisso e motivação para realizarem sua devida função. Resultando em uma maior produtividade e valorização, diminuindo a rotatividade de novos funcionários, tendo assim uma redução de custos, e um quadro de pessoal com experiência e conhecimento aprimorado, que com certeza é essencial para o êxito de qualquer organização.

Há muito tempo o mundo está mudando com rapidez e intensidade e vários fatores contribuem para isso, sistematicamente são eles: mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas, trazendo transformações, imprevisibilidade e incerteza para as empresas. O que acontece no ambiente externo impacta no ambiente interno da organização, com isso torna se indispensável a visualização das variáveis externas para adequar e direcionar as empresas, nesse contexto a área que mais sofre com essas mudanças é a área de recursos humanos (CHIAVENATO, 2014).

A administração de pessoas é muito importante, pois impacta diretamente no desempenho de todos os setores da empresa, é necessário que a empresa esteja sempre bem informada sobre mudanças externas, inclusive na gestão de pessoas. É de suma importância que a organização saiba a melhor maneira de realizar as operações de recrutamento, seleção e treinamento (CHIAVENATO, 2014).

Nota-se que os novos colaboradores sentem dificuldade de guardar todas as informações do treinamento que lhes é passado é muito importante que o indivíduo em questão não tenha dúvidas sobre o funcionamento dos sistemas e normas, pois essa é a base para o bom desempenho das suas tarefas, e por isso se faz necessário à realização desse estudo na cooperativa.

A pesquisadora escolheu esse tema porque observa que é necessário ser realizado um estudo aprofundado na área de treinamento de pessoas, pois percebe-

se que os novos funcionários possuem muita dificuldade em efetuar algumas tarefas, e acredita-se que esse estudo irá ajudar a identificar o que pode ser agregado e melhorado nesse importante processo de treinamento.

Ademais o estudo irá auxiliar os associados, pois serão atendidos com maior qualidade e eficiência, os alunos que irão realizar trabalhos acadêmicos sobre gestão de pessoas, assim como empresários que buscam novos conhecimentos e novos empreendedores.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Breve histórico de gestão de pessoas

No século XX, na administração de pessoas seus processos principais eram o recrutamento e a seleção, realizados quase que ao mesmo tempo. A pessoa era quem procurava a vaga, e se disponível era chamado e se o mesmo passava na entrevista era contratado na mesma hora. Assinava seu contrato de trabalho, que nada mais era do que um registro do seu nome no livro de escrita do pessoal (ARAUJO, 2014).

Para Araujo (2014), a contabilidade era feita com base nas “fichas de pôr o nome” e quando o colaborador saía da empresa tinha-se a vantagem de arrancar as folhas do livro de escrita do pessoal e colocar no lixo, não havendo controles eficazes, nada impedia de uma pessoa voltar a trabalhar na mesma empresa, pois o único controle era a assinatura no livro. Foi em 1930 que iniciou definitivamente a sistematização e regularização dos documentos legais da administração de pessoas, ou seja, passou a existir o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, hoje conhecido como Ministério do Trabalho e Emprego.

Em 1943 foi assinado o decreto-lei nº 5.452, que consolidou as leis do trabalho, nesse período alguns departamentos cuidavam das rotinas dos trabalhadores, que nada mais era do que obedecer ao que estava na legislação trabalhista, enquanto outros estavam direcionados a recrutamento, seleção, treinamento, admissão, demissão e folha de pagamento (ARAUJO, 2014).

Ainda conforme o autor, as empresas começaram a ter mais cuidado com a documentação dos funcionários, para além de atender as leis estarem preparadas para possíveis indenizações trabalhistas. E assim a era de recursos humanos ganhou um novo perfil, que basicamente mostra um fortalecimento das atividades de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. O foco de atender as práticas trabalhistas foi deixado um pouco de lado, dando ênfase na gestão de pessoas como solução para as demandas de excelência organizacional que é o nosso estágio atual.

2.2 Contexto de gestão de pessoas

A gestão de pessoas é formada pela organização e pelas pessoas que ali trabalham, onde uma depende da outra para atingir o sucesso. De um lado as pessoas trabalham muitos anos de suas vidas se esforçando para serem bem-sucedidas profissionalmente, dependendo da organização para que seu sucesso seja garantido. De outro lado as organizações também dependem das pessoas para operar, produzir, atender, competir e atingir objetivos estratégicos (CHIAVENATO, 2014). As duas partes têm uma relação longa e de mútua dependência, onde os benefícios são recíprocos.

Chiavenato (2014), diz que fica difícil separar o comportamento das pessoas e das organizações, as empresas só funcionam porque as pessoas as fazem funcionar e agem em seu nome, as empresas em geral utilizam vários nomes para chamar as pessoas dentro da organização e isso define muito como é a empresa. Entre esses nomes as pessoas são chamadas de pessoal, funcionários, empregados, trabalhadores, operários, recursos humanos, colaboradores, associados, capital humano, capital intelectual. A denominação do nome dado às pessoas dentro da organização condiz claramente como a empresa considera a pessoa.

Gestão pode ser entendida pela definição de administração. É Conjunto de esforços que tem por objetivo, planejar, organizar, dirigir ou liderar, coordenar e controlar as atividades de um grupo de pessoas que estão juntos a fim de um comum objetivo, para atingir um mesmo resultado, mas sempre considerando as variáveis incontroláveis (LACOMBE, 2004).

Nessa era de economia digital, da internet e comércio eletrônico, o relacionamento entre a empresa, seus fornecedores e clientes, a gestão das pessoas, a gestão do conhecimento e competências, representam novos conceitos que vieram modificar a tradicional administração de recursos. Através da captação e compreensão das tendências do futuro, não ficando a empresa somente focada em resolver os problemas do dia-dia, e sim ter uma visão ampliada para todas as áreas da organização e na gestão de pessoas. A empresa busca focar no trabalhador do futuro, que motivado e tendo a sua disposição tecnologia avançada, aplicará seus conhecimentos individuais para coletivamente atingir os objetivos da organização de forma eficaz (TACHIZAWA, 2001).

A adequada gestão dos demais recursos empresariais e pessoal, devem ser tratadas como tal e não como meros recursos das empresas, temos que ter as pessoas como parceiras da organização, sendo capazes de conduzir a empresa a excelência e ao sucesso. Como parceiros as pessoas investem na empresa, com esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos, na expectativa de ter retornos como: incentivo financeiro, crescimento profissional, satisfação, carreira (CHIAVENATO, 2014).

Todo investimento pessoal só tem sentido quando se tem um retorno razoável, para continuar sendo sustentável todo o esforço das pessoas, para isso é necessário que as empresas recrutem, selecionem e treinem, sempre associando o perfil pessoal com o perfil da empresa, caso contrário se o colaborador não se identificar com os valores, ou seja, o modo de pensar e agir da empresa não será possível existir uma relação duradoura e rentável dessa parceria (CHIAVENATO, 2014).

2.3 Recrutamento

Antes de encontrar funcionários que preencham a vaga, é necessário que os recrutadores conheçam as especificações do cargo que nada mais é do que a declaração dos conhecimentos, habilidades e capacitações exigidas para o bom desempenho da função, para depois terem condições de fazer um recrutamento de qualidade, e para que a análise de cargos cumpra seu objetivo a coleta de dados precisa ser precisa e todas as informações sejam citadas (SHERMAN, 2013).

Para Boudreau (2000), o recrutamento não diz respeito apenas às qualificações dos empregados mais também a diversidade dos mesmos, exemplo: se não tiver entre os candidatos número suficiente de mulheres e membros de minorias não poderá ser possível atender a ação afirmativa de diversidade de pessoal. O recrutamento é um processo de comunicação bilateral, onde a empresa busca pessoas que atendam às suas necessidades e o candidato busca um emprego que atenda às suas expectativas.

Ambos enviam sinais sobre as relações no trabalho, as empresas por sua vez sinalizam que são bons lugares para trabalhar e pretendem observar dos candidatos sinais que mostram claramente os seus valores como futuros funcionários,

e já os candidatos sinalizam que são bons funcionários e devem receber a oferta da vaga, também tentam obter informações da empresa para depois caso venha ser chamado para a vaga disputada decidir se vai ou não assumi-la (CHIAVENATO, 2014).

Todas as pessoas que procuram um trabalho começam pela escolha de sua área de atuação como: engenharia, administração, música, fotografia, e assim por diante e em seguida elas identificam as empresas que atuam na sua área de preferência. A escolha ocupacional é determinada por características ambientais e individuais, os psicólogos afirmam que as pessoas tentam encontrar o trabalho que melhor combina com o seu perfil, estes são classificados como artístico, investigativo, convencional, realista, social, ou empreendedor, e os economistas define essa escolha em termos como as pessoas procuram maximizar seus ganhos futuros e minimizar os esforços para obtê-los (BOUDREAU 2000).

Encontrar bons profissionais depende do mercado de trabalho, que hora pode estar favorável ao empregador e hora pode estar ao empregado, dependendo das variáveis externas, como economia, natureza das vagas oferecidas, e principalmente a exigência de qualificação profissional (KNAPIK, 2012).

Recrutamento é um conjunto de técnicas para atrair candidatos qualificados para abastecer a vaga em questão, para obter sucesso nesse processo é necessário que a empresa divulgue a oportunidade de forma que o candidato se sinta atraído pela oferta e queira participar da seleção. Existem duas modalidades de recrutamento: interno e externo (PIERRE, 2002).

2.3.1 Recrutamento interno

Conforme Chiavenato (2014), no recrutamento interno, a preferência é dada aos funcionários de dentro da empresa buscando competências internas para melhor aproveitá-las, privilegiando os atuais funcionários a fim de ofertar um melhor cargo.

Ainda conforme Chiavenato (2014), as principais vantagens do recrutamento interno são o aproveitamento do potencial humano dentro da empresa, motivação para o desenvolvimento dos atuais funcionários em sua função atual, o incentivo da permanência dos funcionários, e é ideal para a empresa que busca a pouca rotatividade de pessoal, e para a empresa que não quer socialização organizacional

de novos membros. É uma das desvantagens é que bloqueia a entrada de novas ideias, conhecimentos e experiências para dentro da empresa.

2.3.2 Recrutamento externo

No recrutamento externo a preferência é para forças externas a empresa, para candidatos que estão procurando uma oportunidade no mercado de trabalho, para trazer experiências e competências que não existem na atual realidade da empresa.

O recrutamento externo precisa abordar o mercado de recursos humanos de maneira precisa e eficaz para atrair o perfil dos candidatos que a empresa pretende buscar. As técnicas do recrutamento externo são variadas e as vagas são disponibilizadas em anúncios em jornais e revistas, agências de recrutamento, agência operada pelo governo agência associadas com organizações não lucrativas, agências particulares ou privadas de recrutamento, contato com escolas, universidades e agremiações, cartazes ou anúncios em locais visíveis, apresentação de candidatos por indicação de funcionários, consulta ao banco de dados ou banco de talentos e recrutamento virtual (CHIAVENATO, 2014).

As principais vantagens do recrutamento externo é a introdução de novos talentos, habilidades e competências, enriquecendo e aumentando o patrimônio de pessoal, renova a cultura organizacional e inspira novas ideias, e é indicado para a empresa que busca enriquecer rapidamente e intensamente o capital intelectual da organização.

E alguns dos pontos negativos do recrutamento externo é a desmotivação dos funcionários atuais, reduzindo a fidelidade dos mesmos ao oferecer oportunidades ao ambiente externo, requer uma boa aplicação de técnicas seletivas para fazer a escolha certa de modo em que o funcionário se adapte bem a vaga, é um processo que exige tempo, insegurança e um custo maior comparado ao recrutamento interno (CHIAVENATO, 2014).

Após ser realizado o recrutamento, seja ele externo ou interno, a próxima etapa é realizar a seleção de pessoas.

2.4 Seleção

Seleção é o conjunto de práticas e processos usados para escolher dentre os candidatos disponíveis, aquele que parecer ser o mais adequado para a vaga que está disponível, considera-se que o mais adequado é contratar a pessoa que melhor vai se adaptar a empresa e ao cargo que será submetido para ter um bom desempenho. Uma boa seleção não é feita somente para a vaga que está em aberto e sim o potencial do candidato para quando abrir uma nova vaga, já se ter uma triagem de pessoas para nova seleção (LACOMBE 2011).

Na seleção é muito importante observar quais os valores e crenças dos candidatos, é necessário que os mesmos combinem com a cultura e valores da empresa. Mesmo que os candidatos tenham um currículo vasto de experiências, é necessário observar essas questões para fim de adaptação. Uma vez que se contrata alguém que não tem mesmos valores da empresa, o mesmo fica pouco tempo na organização, gerando custos e perda de tempo para a empresa (LACOMBE 2011).

Sherman (2003), diz que o processo de recrutamento é aquele onde o objetivo é aumentar a lista de pessoas que tem as qualificações necessárias para o cargo em questão e a seleção é o processo onde o objetivo é diminuir essa lista é a seleção de pessoas com qualificações relevantes. E embora o processo de seleção seja de responsabilidade da área de gestão de pessoas, é de suma importância que o gerente de linha, saiba quais as etapas e processos a que os candidatos foram submetidos desta forma eles conseguem se envolver desde o começo para poder ter condições de decidir qual é o melhor candidato para a vaga, já que normalmente é quem toma a decisão final.

A área de gestão de pessoas atua como uma assessoria nos processos de seleção é como se fosse um fornecedor interno que desenha com o gestor o perfil profissional exigido do candidato e utiliza testes, entrevistas, provas etc, para identificar o candidato que melhor se enquadra no perfil pré-definido anteriormente com o gestor. A identificação das características pode se dar por intermédio da descrição do cargo, da requisição de pessoal, da análise de cargo, ou conversando diretamente com o gestor (KNAPIK, 2012).

Continuando no mesmo contexto descrição do cargo basicamente é um formulário com o levantamento de todas as responsabilidades atribuídas ao cargo,

contendo também as habilidades, competências, atitudes, e entregas desejadas. Requisição de pessoal é um formulário de solicitação de pessoal onde estão descritas as principais informações para o selecionador iniciar o processo de pesquisa dos candidatos, quando não há análise de descrição de cargos esse formulário substitui a descrição de cargos (KNAPIK, 2012).

A análise do cargo é onde se faz a observação direta do cargo identificando as características que serão valorizadas ou indesejadas nos candidatos. Conversa com o gestor ocorre quando não existe uma descrição ou formulário de requisição de pessoal, então a identificação das características do cargo é feita diretamente com o gestor (KNAPIK, 2012).

2.4.1 Ferramentas de seleção

Seleção são as técnicas utilizadas para observação e análise dos candidatos que irão participar de um processo de seleção para a vaga disponível, comparando-os com os requisitos exigidos para o cargo. O pessoal que aplica essas ferramentas precisa ter caráter prognóstico que é a identificação de traços pessoais que podem prever o comportamento futuro do candidato como colaborador da empresa (KNAPIK, 2012).

Para alcançar um bom resultado nesse processo, é importante utilizar mais de uma ferramenta de seleção e a escolha das mesmas deve obedecer a especificação do cargo. A seleção é constituída de etapas, a cada fase do processo novas informações são acrescentadas na ficha do candidato, os candidatos que vão sendo bem-sucedidos em cada etapa vão avançando no processo (KNAPIK 2012).

Algumas pessoas parecem mais espertas, mais fortes, coordenadas, articuladas, ou até mesmo mais abençoadas que outras esses traços são chamados de habilidades e aptidões, indicando o que e como uma pessoa tem potencial de fazer algo (MILKOVICH, 2000).

Conforme Knapik, (2012) e Marras (2002), as principais ferramentas de seleção de pessoas são: entrevistas, provas situacionais, provas específicas, avaliação psicológica, dinâmica de grupo, teste prático e teste grafológico, especificados a seguir.

a) ENTREVISTA DE SELEÇÃO: é a técnica mais utilizada atualmente, o entrevistador procura conhecer o candidato por meio de uma conversa, pesquisa seus conhecimentos, habilidades e aplica estímulos para ver sua reação e estilo de comportamento. A entrevista pode ser diretiva que requer habilidade do entrevistador para formular perguntas onde, a entrevista tem objetivo de induzir as respostas desejadas, de acordo com as qualidades exigidas anteriormente com o gestor e não diretiva onde a entrevista não segue nenhum padrão e não buscam respostas específicas visa à exploração (KNAPIK, 2012).

Conforme os autores Marras (2002), Knapik, (2012) e Chiavenato (2014), a entrevista pode ser padronizada, não padronizada, tradicional e padronizada comportamental. Na padronizada o entrevistador segue um roteiro de perguntas já elaboradas. Na não padronizada não é feito nenhum roteiro, as questões são formuladas no momento da entrevista. Já na tradicional, o entrevistador faz a formulação das questões gerais anteriormente, as perguntas são realizadas na ordem da formulação, sem respeitar o assunto que está sendo abordado na conversa.

E a padronizada comportamental, é modelo de gestão por competências, as perguntas são feitas com base em situações que o candidato irá enfrentar no cargo, para ver se ele possui as qualidades exigidas para o cargo, em equipe. É realizada por mais de um entrevistador, onde um é responsável pela coordenação e o outro pela observação (MARRAS, 2002).

b) PROVAS SITUACIONAIS: tem por objetivo identificar a reação do candidato de acordo com uma situação que poderá acontecer no trabalho, o avaliador pede para o candidato descrever como resolveria o problema em questão (MARRAS, 2002).

c) PROVAS ESPECÍFICAS: consistem em testar os conhecimentos e as habilidades relacionada a área de trabalho como idiomas, informática, conhecimentos técnicos, entre outros. (CHIAVENATO, 2014).

d) AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA: tem o objetivo de identificar a personalidade e aptidões dos candidatos, os testes são elaborados de acordo com o cargo disponível e com o que se quer identificar, os testes são padronizados e adaptados ao que se pretende investigar e devem ser aplicados somente pelos psicólogos (MARRAS, 2002).

e) **DINÂMICA DE GRUPO:** são técnicas realizadas com um grupo de candidatos com aplicação de exercícios específicos, onde será feita a observação das qualidades que a empresa busca nos profissionais. Mesmo que no começo da dinâmica os candidatos queiram simular comportamentos, no decorrer do exercício tendem a agir com mais naturalidade, as pessoas repetem na dinâmica o seu modo de agir no dia-dia (CHIAVENATO, 2014).

f) **TESTE GRAFOLÓGICO:** é a análise da escrita individual (grafia), é disponibilizado uma folha de ofício em branco, sem linhas e nem parágrafos é solicitado que a pessoa escreva sobre o assunto que ela desejar, não levando em conta o conteúdo da redação, um profissional capacitado (psicólogo) faz a análise, através do tamanho da letra, pressão, inclinação, direção, velocidade e entre outros que é feita a análise da personalidade do candidato (KNAPIK, 2012).

Conforme Marras (2002), é possível a própria empresa realizar o processo de seleção e também contratar uma empresa terceirizada. Se a empresa optar em terceirizar, após todos os testes de seleção a empresa que foi contratada para fazer o processo realiza um laudo final, descrevendo todos os perfis dos candidatos finalistas e o respectivo posicionamento no processo em decorrência das avaliações realizadas, e assim se encerra o trabalho da empresa contratada. Agora a empresa requisitante é quem decide, muitas vezes através de uma entrevista quem vai ser o candidato selecionado para a vaga, porém o processo de seleção ainda não se encerra. O candidato ainda precisa passar por uma avaliação médica, para depois ser encaminhado com toda a documentação necessária para efetuar os registros legais.

Já o autor Araujo (2014), diz que os testes anteriores servem como um pente fino, para ir eliminando os candidatos que não preenchem os requisitos exigidos, e que a escolha final é feita por meio de discussão entre as pessoas que participaram de todo o processo, democraticamente levando em consideração a opinião de todos.

E conforme Chiavenato (2014), cada organização precisa determinar quais são os procedimentos e processos de seleção mais adequados e que proporcionam mais resultados, quanto mais testes aplicar melhor é o resultado, o processo seletivo precisa ser eficiente e eficaz, a eficiência reside em entrevistar bem, aplicar testes de conhecimentos que sejam importantes e valiosos, tornando o processo ágil utilizando o mínimo de recursos, e a eficácia reside em saber trazer os melhores talentos para a empresa, e torna-la cada dia melhor com os novos colaboradores.

Após a seleção, é realizada a contratação formal do candidato, onde a empresa registra-o como funcionário assinando sua carteira de trabalho. A próxima etapa é o processo de treinamento.

2.5 Treinamento

Ao ingressar em uma empresa o novo funcionário traz seus anseios, expectativas e desejos e procura satisfazer suas necessidades e não somente a financeira, mas por outro lado a empresa constitui um sistema de atividades e funções que são atribuídas as suas equipes. É esperado pelos empregados que a empresa disponibilize treinamento adequado, pois quando eles entram na organização precisam conhecer suas responsabilidades, alinhar suas expectativas e mensurar resultados (KNAPIK, 2012).

E também como descreve a pirâmide de Maslow, colaboradores precisam de conhecimento para atender suas expectativas, as necessidades fisiológicas são as primeiras que o indivíduo necessita realizar e essa é fundamental, após vem a busca pela segurança, contatos sociais, reconhecimento e desenvolvimento pessoal. É ai que se encaixa a auto realização na profissão, se ele não encontra-la nesta buscará outra empresa. (KNAPIK, 2012).

Figura 1 - Pirâmide de Maslow



Fonte: disponível em: < <http://saiadolugar.com.br/piramide-de-maslow>>. Acesso em: 23 de abr. 2016.

Treinamento é o processo de educação focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem

conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos predefinidos (CHIAVENATO, 2009).

Conceição (2011), em seu artigo, cujo objetivo apresenta estudos sobre treinamento e desenvolvimento de pessoas no ambiente organizacional, seu histórico e evolução, sua aplicabilidade nas empresas, retrata a importância dessa área e vantagens competitivas às organizações. Concluiu que a frente de qualquer máquina está o homem, ele é capaz de pensar e desenvolver soluções que elas não podem fornecer às empresas, com isso o investimento feito para capacitação e qualificação de seus funcionários dá-se necessário para o próprio crescimento organizacional.

Com isso o investimento feito para a capacitação e qualificação de seus funcionários dá-se necessário para o próprio crescimento organizacional (CHIAVENATO, 2009).

Tendo como base o que foi dito por Chiavenato, Boog, (1999, P.57) vem dizer que: “Treinamento é levar alguém a ser capaz de fazer algo que ele nunca fez antes, e fazê-lo sem a assistência de quem ensina”.

Silva (2006), sobre as relações entre o impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial: Diz que os resultados apontam uma possível interação do impacto do treinamento no trabalho do indivíduo com o impacto no nível organizacional. Além disso, acrescenta-se uma discussão teórica sobre as razões pelas quais os indivíduos transferem para o trabalho as habilidades adquiridas em treinamento e as expandem para o contexto organizacional, quando percebem a relevância do treinamento para a organização.

Marras (2011) define o treinamento como um processo de assimilação cultural em longo prazo, que tem como objetivo reutilizar e produzir mudanças nos conhecimentos, habilidades ou atitudes (CHA) relacionados diretamente à execução de tarefas. Uma vez que programa ou altera os conhecimentos adquiridos de cada um.

Percebe-se que o treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa, pois um profissional mais qualificado terá uma motivação maior na execução das tarefas e conseqüentemente a maior produtividade do empregado contribuirá efetivamente para os resultados da organização (CHIAVENATO, 2009).

Ainda conforme Marras (2011), nas grandes empresas existe uma área específica para o desenvolvimento de pessoas a chamada T&D (treinamento e desenvolvimento), onde é dividido em diversas áreas de acordo com a abrangência dos objetivos da empresa e o seu porte, conforme a figura abaixo:

Figura 2 - Modelo de Organograma de Treinamento e Desenvolvimento



Fonte: Marras (2011).

Gil (2007) afirma que as empresas buscam constantemente capacitar as pessoas, para torná-las mais eficazes nas tarefas que efetuam. Nota-se então que para o colaborador realizar eficazmente suas atividades diárias, é indispensável que a organização forneça a estrutura, os recursos necessários e principalmente desenvolva projetos de T&D (Treinamento e Desenvolvimento) de pessoas, para a obtenção e conservação das competências exigidas pelos cargos.

Conforme o mesmo autor, as empresas precisam dispor de pessoas competentes e motivadas para produzir e as organizações não podem decidir se treinam ou não as pessoas, pois as mesmas são contratadas com qualificações genéticas e particulares, e sendo o recurso humano o mais importante dentro de uma empresa é necessário e indispensável o treinamento adequado.

Lacombe (2011) diz o motivo pelo qual a empresas treinam:

a) Todas as empresas possuem suas diferenças, que o contratado desconhece, o mesmo é selecionado com base em suas qualificações gerais, porém

cada empresa possui suas tarefas, técnicas, políticas, normas, planos, que precisam ser passados para o novo funcionário.

b) Novas funções surgem e outras somem, o conhecimento evolui por isso a necessidade dos funcionários sempre estarem atualizados, um exemplo é a tecnologia.

c) Os bons profissionais gostam de aprender e evoluir, uma empresa que não adota a prática de treinamento não agrada os bons profissionais.

d) O treinamento é um benefício que pode contribuir e muito a captação de novos funcionários e retenção dos atuais.

e) O treinamento proporciona um ambiente de trabalho desafiador e motivador, que é o local propício para atração de bons profissionais.

f) Como os cenários estão mudando com frequência, as pessoas desejam ser treinadas e as mesmas acreditam que uma empresa que treina seus funcionários é um lugar que proporciona crescimento, fazendo com que o risco de permanência na mesma seja menor do que uma empresa que não o faz, o treinamento contribui para reduzir a rotatividade de pessoal.

Lacombe (2011) diz que o treinamento não deve ser dado somente uma vez na entrada do funcionário e sim continuamente a cada vez que é mostrado ou ensinado a alguém como se faz algo, está sendo aplicado um treinamento.

Os treinandos tendem a corresponder ao que se espera deles, da mesma forma que o funcionário tem a tendência de corresponder ao trabalho solicitado pela chefia, isso o que se denomina o efeito pigmaleão que diz que quanto maior for a expectativa do responsável pelo treinamento, maior será o desempenho do treinado.

2.5.1 Tipos de treinamento e execução

Marras (2002), diz que antes de aplicar um treinamento é necessário fazer um diagnóstico de treinamento, que nada mais é do que o levantamento e análise do que deve ser treinado e o que deve ser aprendido. Nos parágrafos a seguir estão disponíveis alguns dos diversos tipos de treinamentos existentes.

a) **TREINAMENTO NO TRABALHO:** o treinamento no trabalho é aquele que ocorre no dia a dia, as principais formas em que ele ocorre são a partir de orientação da chefia, estabelecimento de metas e avaliações, rotação de funções, substituições

temporárias, orientação por meio de mentores e responsabilidades especiais (LACOMBE, 2011).

b) **ADMINISTRAÇÃO POR METAS:** consiste no estabelecimento de metas periódicas, seu acompanhamento e possíveis revisões em reunião com a chefia, sendo que as mesmas devem ser desafiadoras para exigir um maior esforço, mas devem ser alcançáveis. O bom treinador é aquele que transforma a reunião em uma excelente sessão de treinamento, explicando a melhor forma de se atingir as metas, como agir, como obter os recursos, os prejuízos que serão causados se as metas não forem atingidas, entre outras informações (LACOMBE, 2011).

c) **ROTAÇÃO DE FUNÇÕES:** a rotação de funções é a técnica mais utilizada em treinamentos nas grandes empresas, para preparar os funcionários para as futuras posições dos mesmos dentro da empresa. Novas funções sempre representam oportunidades de novos conhecimentos, mas existem limitações nessa rotatividade, pois é preciso avaliar a escolaridade da pessoa com a função que ela irá executar, pois é necessário que seja compatível. A rotação de funções traz pequenos inconvenientes, pois os novos ocupantes não terão um conhecimento tão completo comparado a função que estava ocupando anteriormente (LACOMBE, 2011).

A principal vantagem desse modelo de treinamento é o aumento da visão global ou sistêmica do pessoal da empresa, e com isso a empresa não depende de poucas pessoas para a realização de determinados trabalhos, por outro lado se as pessoas ficarem por pouco tempo em cada função, não terão tempo para assimilar e implantar tudo que deveriam (LACOMBE, 2011).

d) **SUBSTITUIÇÕES TEMPORÁRIAS:** é utilizado como forma de treinamento e avaliação, um exemplo é quando o gestor de uma unidade sai de férias, pode ser substituído por um subordinado que será assim treinado e avaliado na função. Porém outras empresas preferem fazer a substituição pelo gestor do gestor, onde o mesmo poderá conhecer melhor os subordinados daquele que se ausenta, mas se perde uma boa oportunidade de treinar e avaliar um funcionário (LACOMBE, 2011).

e) **INCUMBÊNCIAS ESPECIAIS:** algumas pessoas são treinadas a partir de participação em comitês e grupos de trabalho, acompanhamento de pessoas com mais experiência em viagens de negociação, estudos, entre outros, esse tipo de treinamento é um excelente mecanismo de aprendizagem. Existem ainda funções especiais de treinamento onde uma pessoa é designada para trabalhar com um

executivo de alto nível para ajudá-lo e acompanhar o seu trabalho e aprender tudo o que for possível, isto é útil também para que a empresa não fique alienada apenas à uma pessoa que execute a função em questão (LACOMBE, 2011).

f) **ORIENTAÇÃO POR MEIO DE MENTORES:** mentores são administradores de alto nível, com muito tempo de casa, nessa modalidade de treinamento os mesmos são designados a orientar jovens com alto potencial nas práticas administrativas, procurando assegurar que elas tenham condições para atingir posições a médio e longo prazo. Os mentores ensinam a cultura da empresa, eles atuam como um educador e procuram criar oportunidades para o seu “protegido”. Existe, porém riscos nessa prática. Os mentores que não tiveram um forte treinamento em psicologia poderão fazer mais mal do que bem, tornando uma situação difícil em um problema pior, por isso o mentor deve ser uma pessoa madura, e com muito conhecimento na empresa (LACOMBE, 2011).

g) **TREINAMENTO FORMAL INTERNO:** é programado e executado pela empresa, mas realizado fora do ambiente de trabalho, são cursos, palestras e seminários de capacitação e aperfeiçoamento. Os cursos podem ser ministrados por pessoas da empresa, o local pode ser na empresa mesmo, a vantagem desse tipo de treinamento é que pode ser projetado para atender especificamente as necessidades da empresa e o custo é mais baixo (LACOMBE, 2011).

h) **TREINAMENTO FORMAL EXTERNO:** é programado e executado por instituições de educação, e é aberto ao público, são destinados a aperfeiçoar e desenvolver pessoas, ou para proporcionar conhecimentos generalistas de interesse da empresa. Uma vantagem dessa modalidade de treinamento é o contato que os treinandos têm com os colegas de outras organizações, proporcionando a troca de conhecimento adquirindo riquezas de experiências (LACOMBE, 2011).

i) **TREINAMENTO À DISTÂNCIA:** atualmente o uso do computador está tornando cada vez mais comum o treinamento à distância com o uso de videoconferências de internet, intranet apoiado por textos que são distribuídos por todos os treinandos. As vantagens dessa modalidade é que o custo é menor, e o treinando escolhe o horário que fica melhor em sua rotina para fazer o treinamento (LACOMBE, 2011).

j) **ESTUDO DE CASO:** no estudo de caso é solicitado ao treinando que escreva a solução para um problema que o instrutor expôs anteriormente, após

escrever o treinando expõe para os colegas a sua resolução e é discutida a melhor forma de resolvê-lo com o grupo todo, geralmente o estudo de caso apresenta uma solução muito mais racional do que emocional (MARRAS, 2002).

k) **DRAMATIZAÇÃO**: é uma técnica muito utilizada em módulos em que há ênfase na análise comportamental e na reação de terceiros a uma certa situação. O treinando assume um determinado 'papel', previamente dado pelo instrutor e trabalha o texto a exemplo de um ator, nesse treinamento é trabalhado muito mais o emocional do que o racional (MARRAS, 2002).

l) **BRAINSTORMING (TEMPESTADE DE IDEIAS)**: técnica utilizada para provocar a criatividade e rapidez do raciocínio, estimulados pelo instrutor que indica um assunto, os treinandos expressam seu ponto de vista ou aquilo que pensam sobre o assunto onde a informalidade é o ponto alto dessa técnica (MARRAS, 2002).

m) **WORKSHOP (OFICINA)**: é uma reunião de pessoas que possuem objetivos semelhantes, referente a um assunto específico. O interessante nesses encontros é a troca de experiências, por intermédio de diversas dinâmicas as pessoas internalizam novos conhecimentos (ARAUJO, 2014).

n) **COACHING (OBTENÇÃO DE RESULTADOS)**: consiste na forma de obter os resultados esperados desenvolvendo as habilidades dos componentes de uma equipe. O gestor ou treinador aconselha por intermédio de uma orientação como agir para atingir um objetivo da equipe, como diz o ditado "não dê o peixe, ensine a pescar" (ARAUJO, 2014, p.49).

o) **BENCHMARKING (AVALIAÇÃO)**: a técnica de benchmarking visa, portanto, o desenvolvimento de estudos que comparem o desempenho com a concorrência e com referenciais de excelência, objetivando o atingimento de uma posição de liderança em qualidade. Estes estudos, organizados em projetos, devem identificar serviços e processos de alto nível de qualidade em outras empresas, ou setores da própria empresa, avaliar como tais resultados são obtidos, e incorporar o conhecimento, quando aplicável à seus processos e serviços (BOHLANDER, 2003).

Bohlander (2003), diz que após o treinamento algumas empresas aplicam o Benchmarking que nada mais é do que uma avaliação, isso significa lutar para tornar-se o "melhor do melhor", com base num processo de alto aprimoramento que consiste em procurar, encontrar e superar os pontos fortes para torná-los o melhor do melhor.

Trata-se de um foco externo nas atividades, funções ou operações internas, de modo a alcançar a melhoria contínua. Pode ser estabelecido a qualquer nível da organização, em qualquer área funcional. Benchmarking começou como uma necessidade de informações e desejo de aprender depressa, como corrigir um problema empresarial (BOHLANDER, 2003).

Conforme Bohlander (2003), após o treinamento é necessário fazer a avaliação do mesmo a partir de uma técnica que é o *Benchmarking*, consiste em quatro etapas onde os gestores:

1. Planejem. Conduzam com auditoria para definir os processos e as medidas,
2. Façam. Coletem dados por meio de pesquisas, entrevistas, visitas a sites, registros.
3. Verifiquem. Analisem os dados para descobrir falhas no desempenho e comunicar estas constatações e aprimoramentos sugeridos ao gerenciamento.
4. Ajam. Estabeleçam metas, programem mudanças específicas, monitorem o progresso e redefinam o *Benchmarking* como um processo de aprimoramento contínuo.

Para dar continuidade ao processo de desenvolvimento dos colaboradores de uma instituição, principalmente dos novos funcionários, é interessante a implantação de manuais de tarefas e fluxogramas.

5.6 Fluxogramas

Os métodos administrativos são os meios manuais, mecânicos ou eletrônicos pelos quais as operações são executadas. Os métodos são correlacionados com a maneira pela qual o trabalho é executado, os processos com o tipo de trabalho realizado. O sistema é um conjunto de processos correlacionados. E os executivos das organizações devem estar cientes de que para obter maior rapidez no circuito das informações, economia de mão de obra e de material, e maior exatidão das informações, tem-se que partir para a simplificação dos métodos administrativos (REBOUÇAS, 2010).

Fluxograma é um instrumento de trabalho utilizado pelo administrador para representar graficamente os processos operacionais de uma empresa, visando a propriedade do conhecimento e racionalização, com isso pode-se ter resultados mais

significativos na realização dos processos críticos e complexos de uma empresa (CARREIRA, 2009).








E como diz o autor Cury (2005), algumas vantagens da implantação de fluxogramas nas organizações são:

1. A fácil visualização de como funcionam os componentes de um sistema, mecanizado ou não, facilitando a análise de sua eficácia;
2. Entendimento mais simples e objetivo comparado a outros métodos descritivos;
3. Facilita a localização de deficiências, pois é de fácil visualização o passo a passo da operação;
4. Aplicação a qualquer sistema;
5. O rápido entendimento de mudanças dentro de um processo;
6. Facilitam a comunicação entre as áreas distintas.
7. Através dos fluxogramas pode-se visualizar de maneira mais nítida, as seqüências de processos de um sistema, verificar se tais operações estão sendo executadas corretamente, e ver se não há duplicidade de execução (CHINELATO, 2001).

Conforme Cury (2005), os fluxogramas retratam uma situação de fato, devendo por tanto procurar demonstrar como as coisas realmente são feitas, não o modo pelo qual o gestor pensa que são feitas. Por isso é necessário que um analista o elabore. E para elaborar um fluxograma é preciso que seja realizada uma pesquisa minuciosa, deve-se fazer um levantamento dos passos envolvidos no processo desde o operador inicial até o final, para daí serem colocados no papel para ser um modelo a ser seguido por todos os envolvidos a fim de simplificar e uniformizar os processos. Os símbolos utilizados nos fluxogramas têm por objetivo evidenciar origem, processo e destino da informação componente de um sistema ou método administrativo. Cada empresa possui os seus símbolos para representar as tarefas, desde que seja de fácil entendimento, porém existe cada vez mais uma padronização corrente entre os usuários (REBOUÇAS, 2010).

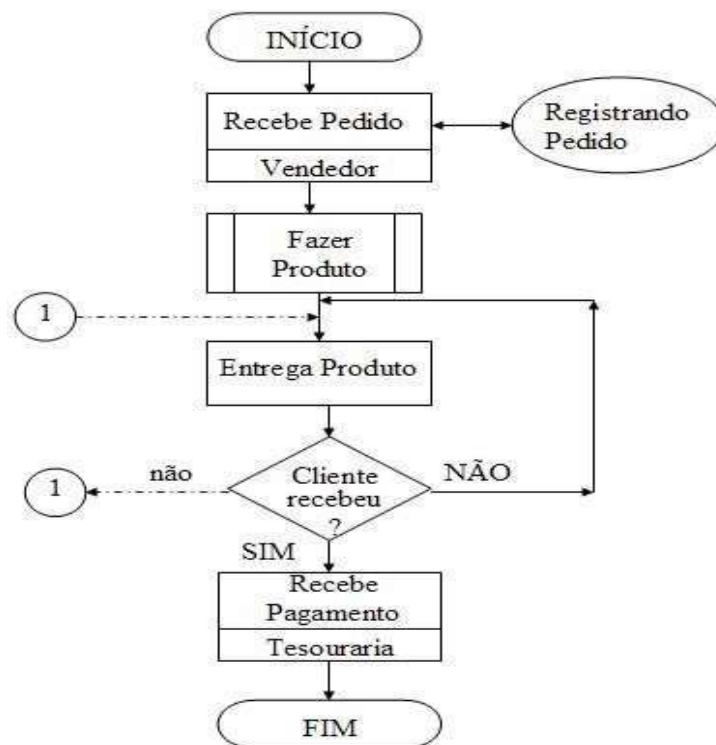
Na imagem a seguir está os principais símbolos e significados utilizados em um fluxograma e na seqüência a figura com um exemplo de fluxograma.

Figura 3 -Principais símbolos e significados utilizados em um fluxograma

	Indica o início ou fim do processo
	Indica cada atividade que precisa ser executada
	Indica um ponto de tomada de decisão
	Indica a direção do fluxo
	Indica os documentos utilizados no processo
	Indica uma espera
	Indica que o fluxograma continua a partir desse ponto em outro círculo, com a mesma letra ou número, que aparece em seu interior.

Fonte: Chinelato (2001).

Figura 4 - Exemplo de fluxograma



Fonte: disponível: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: 9 abr. 2016.

2.6.1 Tipos de fluxogramas

a) **FLUXOGRAMA VERTICAL**: é também denominado folha de análise, folha de simplificação do trabalho ou diagrama de processo. É normalmente destinado a

representação de rotinas simples, pode ser impresso, é formado por colunas verticais onde em uma coluna são colocados os símbolos convencionais de operação, transporte, arquivamento, demora e inspeção, em outra coluna é colocada a descrição do método atual e na última consta o profissional que executa a operação (REBOUÇAS, 2010).

b) FLUXOGRAMA PARCIAL OU DESCRITIVO: este tipo de fluxograma descreve o curso de ação e os tramites dos documentos, é mais utilizado em levantamentos. Sua elaboração é mais difícil do que o vertical é utilizado em rotinas que envolvem poucas unidades organizacionais, sua operacionalização é realizada mediante interligação de seus símbolos, por isso se torna difícil a visualização e sentido de circulação (CAMPOS, 2004).

c) FLUXOGRAMA GLOBAL OU DE COLUNA: conforme Barbosa, (2014), é o tipo de fluxograma mais utilizado pelas empresas, tanto no levantamento quanto na descrição de novas ferramentas e procedimentos. Permite demonstrar com maior clareza o fluxo de informações de documentos dentro e fora da empresa, e apresenta maior versatilidade de símbolos.

2.7 Manuais

Manuais são qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidos e cumpridos pelos executivos e funcionários, bem como a forma como estes devem ser executados individualmente ou em grupo (REBOUÇAS, 2010).

Já o autor Cury (2005), diz que os manuais são instrumentos da gerência, de relativa duração, de fácil utilização, classificados, codificados, providos dentro de índices e organizados a fim de tornar alto seu valor como obra de referência, devendo ser atualizados sempre que necessário. Eles devem estar sempre submetidos a análise crítica com avaliação por meio dos responsáveis e usuários. As empresas em geral possuem diversos tipos de manual como o de administração de pessoal, suprimento, finanças, contabilidade, comercial, serviços gerais, segurança, cada um com os seus objetivos e conteúdos específicos e distribuídos conforme o interesse da empresa.

O manual possui um caráter esclarecedor, tanto que na sua utilização há uma tendência de diminuição de filas quando é implantado na empresa. Uma série de

perguntas rotineiras e de grande frequência são formuladas pelos funcionários e respondidas pelos gestores (CHINELATO, 2011).

As perguntas juntamente com respostas são colocadas no manual isso faz com que o público da fila geralmente diminua. Pois não há sentido perguntar algo que já se tem resposta, com isso se ganha tempo no processo de atendimento. Para tal é necessário que o manual esteja sempre atualizado, acessível e claro (CHINELATO, 2011).

2.7.1 Tipos de manuais

Existem diversos tipos de manuais segundo, Chinelato (2011), sendo eles:

1. Manual de organização: define estruturas, níveis hierárquicos, etc.
2. Manual de operação: contém instruções, define rotinas e procedimentos de uma tarefa específica.
3. Manual de formulários: Exibe os formulários em uso na empresa, definindo o seu preenchimento, finalidade e áreas.
4. Manual de normas: Contém leis, normas disciplinares, normas éticas e morais e normas de funcionamento.

Segundo Rebouças (2010), as fases de elaboração de um manual administrativo são respectivamente: definição do objetivo do manual, escolha dos responsáveis pela sua elaboração, análise preliminar da empresa, planejamento das atividades, levantamento de informações, elaboração, distribuição e acompanhamento do uso.

As principais vantagens e desvantagens do uso de manuais das organizações segundo Rebouças (2002):

1. Vantagens: Representam um instrumento efetivo de consulta; orientação e treinamento na empresa; Importante e constante fonte de informações sobre os trabalhos da empresa aumentam a predisposição dos funcionários a assumir responsabilidades; uma vez que aquilo que deve ser feito está bem esclarecido por escrito; representam um elemento importante de revisão e avaliação objetiva das práticas e dos processos a fim de sempre estar melhorando o mesmo e ajudam a fixar critérios e padrões a fim de uniformizar os processos e técnicas.

- 2 Desvantagens: Constituem um ponto de partida, porém nem sempre a resolução do problema; quando muito sintéticos tornam-se pouco uteis e quando muito detalhados correm o risco de se tornar obsoletos; o custo de adaptação e preparação pode ser elevado; são em geral pouco flexíveis e podem se tornar um freio na criatividade; iniciativa do pessoal.

Conforme Chinelato (2001), dentre várias razões para elaboração de manuais destaca-se o crescimento da empresa, o alto grau de complexidade das operações, e a alta rotatividade de pessoal.

3 METODOLOGIA

3.1 Delineamento da pesquisa

No presente estudo de caso, foi utilizada como tipo de metodologia a abordagem quali-quantitativa, estudando a situação da empresa no tema gestão de pessoas, especificamente na parte de recrutamento, seleção e treinamento, podendo-se concluir que o mesmo será exploratório descritivo.

A pesquisa qualitativa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Considera a comunicação do pesquisador como parte da construção do conhecimento, baseando-se em um conceito teórico e metodológico único. A subjetividade do pesquisador bem como daqueles que estão sendo estudados se tornam parte do processo de pesquisa, assim como as reflexões dos pesquisadores sobre suas próprias atitudes e observações, são dados obtidos pela interpretação do pesquisador (FLICK, 2009).

Pesquisas quantitativas exigem a realização de questionários, a definição das pessoas que serão selecionadas para compor o universo de estudo é algo primordial, pois interfere diretamente na qualidade das informações a partir das quais será possível construir a análise e chegar à compreensão mais ampla do problema delineado, é necessário que essas pessoas estejam dentro do contexto a ser estudado (HERNANDES, 2013).

3.2 População/amostra

Foi escolhido este tema em específico porque na empresa em estudo, foi constatado que os funcionários, principalmente os novos, possuem dificuldades para realizar algumas tarefas.

Para obter maior clareza no estudo é necessário que todos os colaboradores de todas as áreas, que são divididas por setores: retaguarda, atendimento e caixas, respondam o questionário. No total são vinte e um colaboradores, quatro estagiários e um menor aprendiz, os mesmos possuem tarefas distintas e diferentes pontos de vista, por esse motivo é necessário verificar se sentem dificuldades na realização de

suas tarefas, e se poderia ser interessante a implantação de manuais, e se o tempo de casa interfere nesse aspecto. A entrevista foi realizada com a gerente de pessoas da cooperativa.

3.3 Técnicas de coletas de dados

Foram utilizados para coleta de dados os instrumentos de questionário, entrevista e observação. O questionário foi aplicado na forma impressa, contendo vinte questões objetivas, com respostas anônimas, para preservar a identidade dos funcionários, os mesmos marcaram com um “x” a sua resposta, a fim de se obter respostas claras e de fácil aplicação.

O questionário foi elaborado com o intuito de verificar se o pessoal tem dificuldades, quais são em suas funções e tarefas, se os treinamentos que são aplicados realmente são necessários, e se seria interessante a implantação de manuais de tarefas. A aplicação do questionário foi realizada no mês de setembro de 2017.

A entrevista foi realizada com a assessora de gestão de pessoas da cooperativa, a mesma será realizada no mês de setembro de 2017, foi ministrada na forma estruturada, onde é possível obter informações claras não fugindo do foco principal. Foi realizada para obter informações e entender melhor de como é realizado os processos de recrutamento, seleção e treinamento na empresa.

A observação foi realizada pela pesquisadora, que trabalha na empresa onde está sendo realizado o estudo, e atua no atendimento dos associados. Foram observados seus colegas, em seus cargos e tempo de empresa, se possuem dificuldades para a realização das tarefas, e em quais possuem maior dificuldade, sendo que a observação foi realizada entre os meses de junho a setembro.

3.4 Técnicas de análise dos dados

No presente estudo foi utilizado como ferramenta principal o Google formulário, o tratamento estatístico dos dados do questionário foi apresentado em gráficos, na sequência os dados foram analisados através de comparação entre as diversas técnicas e a teoria estudada.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos resultados da pesquisa organizacional da cooperativa a finalidade de verificar os processos de recrutamento, seleção e treinamento, com o objetivo de coletar os dados dos colaboradores para identificar em quais sistemas e atividades possuem maior dificuldades no desempenho. Possibilitando mostrar a opinião dos mesmos quanto ao assunto, viabilizando indicar pontos a serem melhorados na organização.

4.1 Contextualização da empresa/caso

A cooperativa está situada na região centro Serra na qual fazem parte os municípios de Candelária, Sobradinho, Agudo, Cerro Branco, Novo Cabrais, Passa Sete, Segredo, Ibarama, Lagoão, Lagoa Bonita do Sul, Vale do sol, Arroio do Tigre, Estrela Velha e Paraiso do Sul. A empresa atua no ramo de cooperativismo sustentável com variadas soluções para os seus associados.

O seu principal objetivo é oferecer a melhor solução financeira aos associados, com máxima qualidade e respeito a individualidade do mesmo. Assim possui vários produtos como: cartões, câmbios, consórcios, créditos para empresas, crédito rural, empréstimos/financiamentos, investimentos, pagamentos, recebimentos, previdência e seguros.

A cooperativa de Sobradinho, conta com uma equipe de 26 colaboradores, sempre procurando investir na capacitação permanente destes, oferecendo cursos de aperfeiçoamento, ajuda de custo em cursos de formação superior, assim como participação em feiras e eventos nacionais.

4.2 Análise dos dados

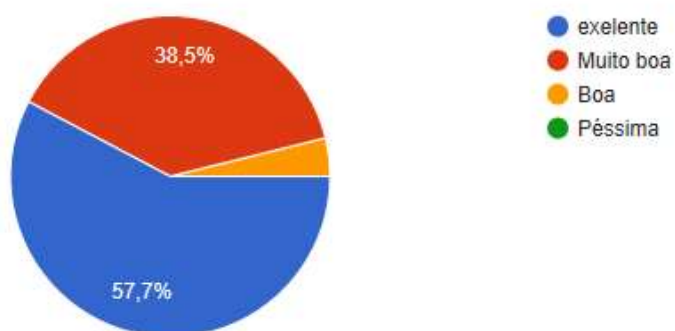
Este capítulo apresenta a análise dos resultados do questionário e entrevista de gestão de pessoas, com enfoque em treinamento aplicado com os colaboradores da empresa possibilitando demonstrar a opinião dos mesmos quanto aos fatores do

assunto organizacional e viabilizando indicar pontos a serem melhorados na organização, com relação a teoria estudada.

Gráfico 1- Receptividade dos colegas

Como foi a sua receptividade por parte dos seus colegas?

26 respostas



Fonte: Elaborado pela autora, (2017).

Analisando o gráfico 1, percebe-se que 57,7% dos novos colaboradores foram recepcionados pelos colegas de forma excelente, 38,5% dos entrevistados afirmaram que a receptividade foi muito boa, e 3,8% confirmam que sua recepção foi boa.

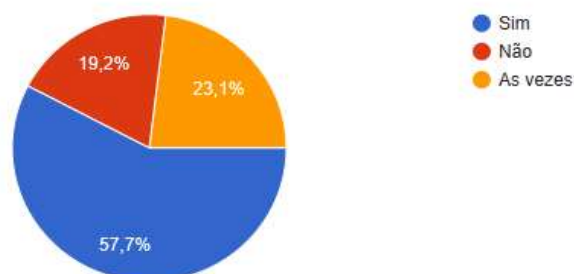
Os dados são muito satisfatórios, pois mostram que os novos colaboradores são bem recepcionados pelos seus colegas, tornando o clima da empresa agradável e de motivação para os novos integrantes, com isso a sua adaptação é mais rápida. Para a empresa isso é sinônimo de qualidade e agilidade.

Conforme Chiavenato, 1997 “qualidade ou propriedade do ambiente organizacional é percebida ou experimentada pelos membros da organização e isso influencia no seu comportamento”. Ele traduz os mais importantes aspectos do relacionamento entre a empresa e seus empregados: a motivação, a integração e a interação de todos os membros de uma organização.

Gráfico 2- Os colaboradores receberam ou não treinamento quando entraram na empresa, e se o acharam suficiente para a sua função

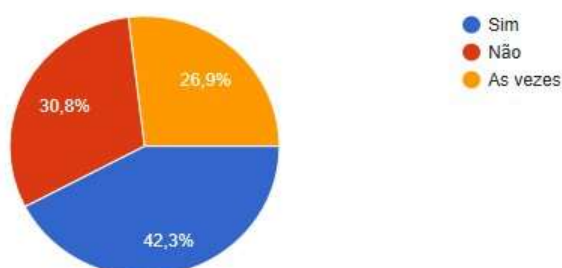
Você recebeu treinamento quando ingressou na empresa?

26 respostas



Se você recebeu treinamento, achou suficiente para o desempenho de sua função?

26 respostas



Fonte: Elaborado pela autora, (2017).

Analisando o gráfico 2 percebe-se que 57,7% dos colaboradores receberam treinamento antes de iniciarem suas atividades e 42,3% o achou suficiente para o desempenho de sua função e 30,8% não achou suficiente. 23,1% e 26,9% dos entrevistados responderam que as vezes receberam treinamento e que as vezes foi suficiente, significa que o treinamento não foi suficiente para todas as atividades que o entrevistado veio a desempenhar na sua nova função. E 19,2% dos colaboradores responderam não ter tido treinamento antes de iniciarem sua função.

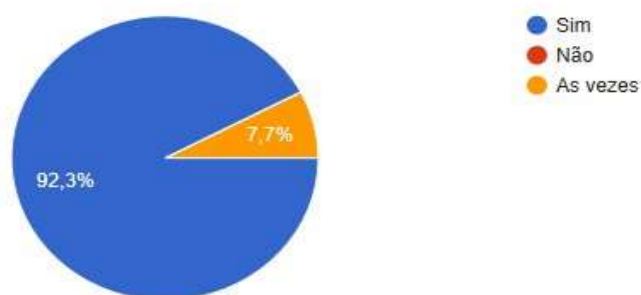
Na entrevista com a assessora de gestão de pessoas da cooperativa foi questionado se empresa treina os funcionários antes dos mesmos começarem as suas atividades, e se ela achava suficiente para que eles se sentissem preparados para a nova função, e a mesma respondeu que na primeira semana de trabalho o novo funcionário faz leituras da formação básica, para entender a empresa em que está inserida, mas treinamentos sistemáticos a empresa não realiza, pois são muitos detalhes que o funcionário aprenderá na prática.

Apesar de 57,7% dos colaboradores terem sido treinados antes de desempenhar sua função e dos mesmos 42,3% o acharem suficiente, nota-se que o pessoal que respondeu que as vezes foi treinado, e que não foi suficiente e ainda os que responderam não terem sido treinados supera esse percentual, o que é um ponto negativo para a empresa, pois treinar os colaboradores antes de iniciar uma função garante que ele vai desempenhá-la com mais tranquilidade, qualidade e agilidade.

Gráfico 3- Clareza da função a ser desempenhada pelo novo colaborador

Quando você foi contratado, ficou claro qual função iria desempenhar?

26 respostas



Fonte: Elaborado pela autora, (2017).

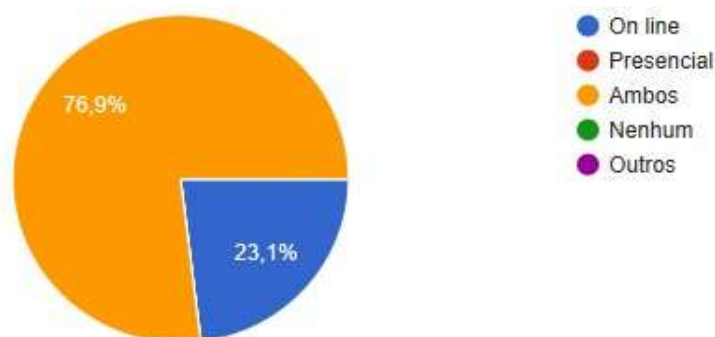
Conforme o 3º gráfico, 92,3% dos entrevistados responderam que quando foram contratados sabiam claramente qual a função que iriam desempenhar, 7,7% responderam que as vezes sabiam claramente, isso nos diz que as suas tarefas não ficaram bem transparentes. Esse resultado é considerado bom, pois nenhum dos

entrevistados respondeu que não ficou claro qual a função iria desempenhar. Mas ainda assim o percentual dos que responderam às vezes ter ficado claro pode ser melhorado no momento da contratação dos novos colaboradores, reforçando quais são as principais atividades que seu cargo desempenha.

Gráfico 4- Tipos de treinamentos que a empresa disponibiliza

Quais os tipos de cursos e treinamentos a empresa disponibiliza ou disponibilizou a você?

26 respostas



Fonte: Elaborado pela autora, (2017).

Conforme 4º gráfico, 76,9% dos entrevistados responderam que a empresa disponibiliza ou disponibilizou a eles cursos presenciais e on line, esse dado é muito satisfatório, pois mostra que a empresa está preocupada com a qualificação do seu pessoal, isso faz com que o colaborador se sinta motivado, preparado e confiante, trazendo para a empresa mais qualidade e agilidade no atendimento ao associado. O treinamento é uma fonte de lucratividade para a empresa, pois permite que os colaboradores contribuam positivamente para os resultados, sendo eficaz agregando valor a organização, pessoas e clientes.

Quando questionada sobre quais são os tipos de treinamentos que a empresa utiliza para preparar seus funcionários, a assessora de gestão de pessoas respondeu que os treinamentos dados são *online* e presenciais, como seminários, palestras, cursos. A empresa pede *feedback* apenas dos treinamentos presenciais.

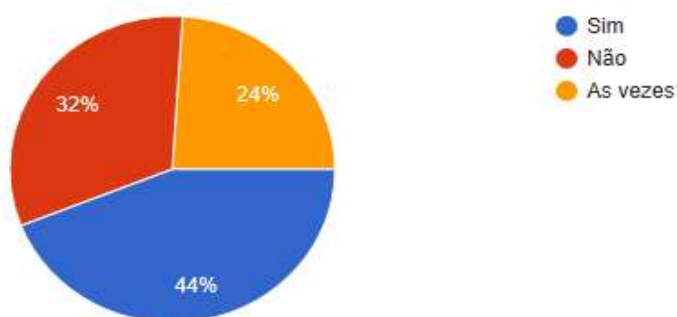
Segundo Chiavenato, (2014) "desenvolver pessoas é, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que elas aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos

e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem".

Gráfico 5- A empresa faz *feedback* dos treinamentos

A empresa pediu *feedback* do (dos) treinamentos realizados?

25 respostas



Fonte: Elaborado pela autora, (2017).

Conforme os dados coletados, no 5º gráfico, 44% dos colaboradores responderam que a empresa pede *feedback* dos treinamentos que realiza, 24% respondeu que as vezes a empresa o procedimento e 32% disse que a empresa não pergunta para o colaborador se o treinamento foi positivo ou negativo.

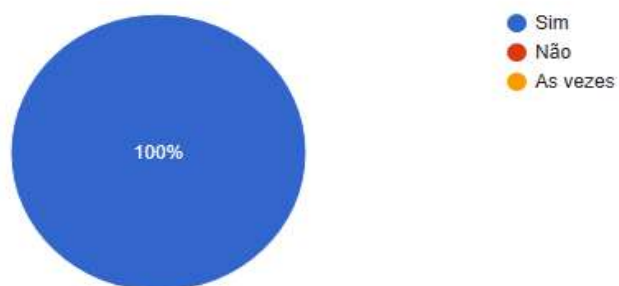
Em relação a essa pergunta o resultado é insatisfatório, pois o gráfico demonstra que cerca de 57% dos entrevistados diz que a empresa pede as vezes ou não pede *feedback* dos treinamentos realizados, e é importante que a empresa saiba como o treinamento foi absorvido, se foi satisfatório ou não para poder ajusta-lo e tirar o máximo de aproveitamento para o aprendizado do colaborador. A assessora de gestão de pessoas respondeu em entrevista que A empresa pede *feedback* apenas dos treinamentos presenciais.

O objetivo do *feedback* para quem aplica deve ser o de mostrar ao outro como ele é visto por nós, com a finalidade de maximizar seu desempenho ou de readequá-lo ao objetivo proposto (MASCARENHAS, 2009).

Gráfico 6- Importância dos treinamentos

Você acha importante que a empresa realize treinamentos?

26 respostas



Fonte: Elaborado pela autora, (2017).

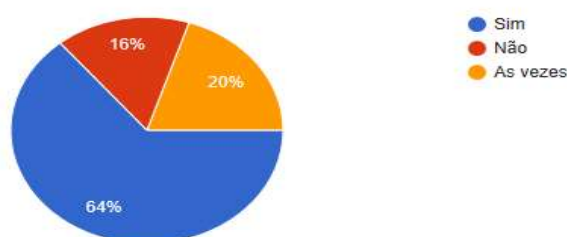
Analisando o gráfico 6, percebe-se que 100% colaboradores da cooperativa de Sobradinho, Lagoa Bonita e Passa Sete, acham importante que a empresa realize treinamentos. O resultado dessa questão foi muito bom pois demonstra que os colaboradores estão dispostos a aprender e a se desenvolver cada vez mais para o desempenho das suas funções, também nos mostra que o pessoal tem interesse em crescer com a empresa, pois o sinônimo de treinamento qualificado é o crescimento empresarial.

Segundo Chiavenato (2004), o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Sendo assim o treinamento é uma maneira eficaz de agregar as pessoas, a organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das empresas os funcionários precisam ser parceiros da mesma.

Gráfico 7- Sistemas que a empresa utiliza

A empresa utiliza sistemas atualizados para o trabalho?

25 respostas



Fonte: Elaborado pela autora, (2017).

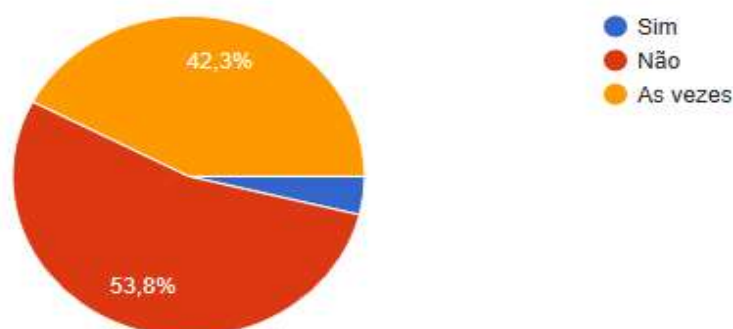
Conforme o gráfico 64% das respostas obtidas dizem que a empresa utiliza sistemas atualizados, 20% disseram que vezes a empresa faz uso de sistemas atualizados e 16% dos colaboradores que responderam que a empresa não utiliza sistemas atualizados.

Apesar dos 64% dos entrevistados afirmarem que a empresa faz uso de sistemas atualizados, ainda assim o grupo que respondeu que não são atualizados é considerável, pois soma 36%, e os sistemas em uma empresa de soluções financeiras é um fator muito importante, pois pode-se perder negócios ou deixar de fazê-los.

Gráfico 8- Dificuldade em usar os sistemas

Você tem dificuldades em usar os sistemas?

26 respostas



Fonte: Elaborado pela autora, (2017).

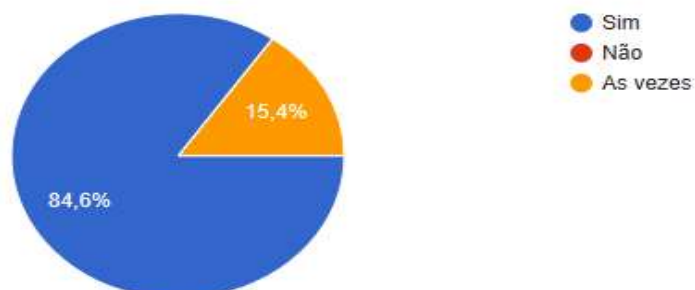
Conforme o gráfico nº 8, cerca de 53,8% dos colaboradores afirmaram não ter dificuldades em utilizar os sistemas, 42,3% responderam que as vezes possuem dificuldades e 3,9% disseram que possuem dificuldade.

Mesmo 53,8% dos entrevistados afirmarem não possuir dificuldades quanto a utilização dos sistemas, a soma dos que possuem e dos que as vezes possuem dificuldades 46,2%. Esse índice é alto quando se fala em dificuldades na utilização, pois os sistemas representam um alto investimento para empresa e é necessário que as pessoas saibam como usar, pois, as vezes pode se ter alguma ferramenta importante que não está sendo usada por falta de conhecimento.

Gráfico 9- Quanto a segurança no desempenho das funções

Você desempenha hoje as suas atividades com segurança?

26 respostas



Fonte: Elaborado pela autora, (2017).

Analisando o gráfico, 84,6% dos colaboradores responderam que desempenham sua função com segurança, e 15,4% respondeu que as vezes tem segurança na sua função. O resultado desse gráfico é satisfatório, pois a maioria dos colaboradores afirmou ter segurança nas tarefas que desempenham atualmente.

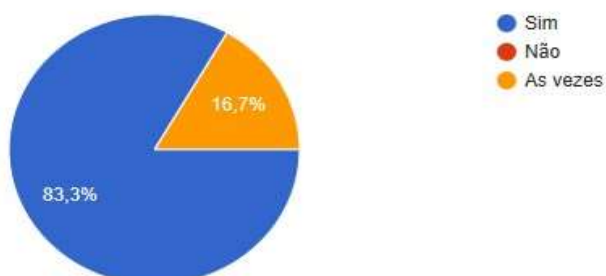
Quanto mais o colaborador se sentir seguro na função que deve desempenhar, mais produtivo ele será, um dos elementos decisivos para os associados é a qualidade do atendimento e serviços prestados pelos colaboradores.

O funcionário engajado é aquele que é atraído e se sente preparado para seu trabalho (BOHLANDER, 2003).

Gráfico 10- Suporte *online* e material

No desempenho de suas tarefas, quando fica na duvida a empresa possui algum tipo de suporte on line ou material?

24 respostas



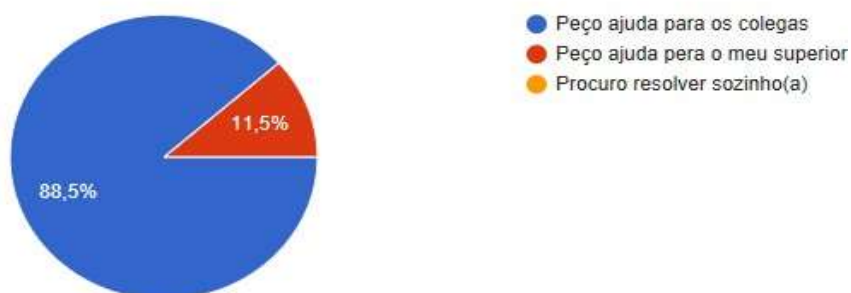
Fonte: Elaborado pela autora, (2017).

Conforme os dados do gráfico notam-se que 83,3% dos colaboradores responderam que a empresa disponibiliza algum tipo de suporte *online* ou material de apoio, e 16,7% dizem que as vezes é disponibilizado, que não tem suporte para todas as dúvidas, produtos e serviços que o a cooperativa possui na sua carteira de negócios. Os dados são satisfatórios uma vez que a maioria respondeu que a empresa faz uso de matérias de apoio, o que é muito importante para o colaborador ter mais segurança e também para passar mais segurança no seu atendimento, evitando ter que tirar dúvidas com os colegas na frente do associado, onde muitas vezes pode ser um ponto negativo.

Gráfico 11- Resolução de dúvidas

Quando você tem duvida em alguma atividade como você age?

26 respostas



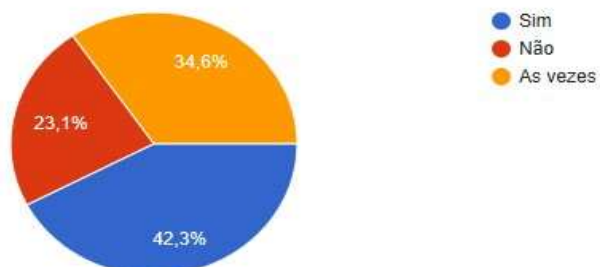
Fonte: Elaborado pela autora, (2017).

Analisando o gráfico 11 quando perguntados sobre como agem na resolução de duvidas 85,5% responderam pedir ajuda para os colegas, e 11,5% disseram pedir ajuda para o seu superior, os dados são positivos uma vez que os mesmos procuram resolver suas dúvidas, resolvendo os problemas da forma correta. Porém o gráfico nos mostra que ao agirem dessa forma, perdem tempo no atendimento ao associado, e se a maioria das dúvidas estivesse em manuais, dispensaria muitas vezes a consulta com os colegas ou superiores, assim passaria mais credibilidade e confiança ao associado.

Gráfico 12- Dificuldades dos novos colaboradores

E quanto aos novos colaboradores, em sua observação acredita que eles possuem dificuldades no desempenho de suas tarefas?

26 respostas



Fonte: Elaborado pela autora, (2017).

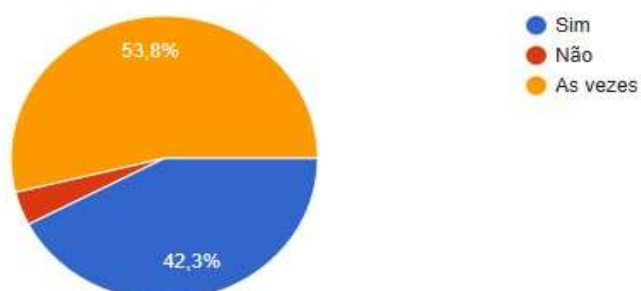
Analisando o gráfico em questão, 42,3% dos colaboradores responderam que em sua observação acreditam que os novos colaboradores possuem dificuldades no desempenho das suas tarefas, 34,6% responderam que as vezes os mesmos possuem dificuldades, e 23,1% acredita que os novos colaboradores não possuem dificuldades.

Esse gráfico nos mostra que a maioria dos colaboradores acredita que os novos possuem dificuldades já que a soma dos que acham que o novo tem dificuldade e os que as vezes acham que possuem é 65,4%. Quanto a dificuldade é normal o novo funcionário ter, é uma nova empresa ou muitas vezes a primeira onde ele começa sua carreira profissional, é um novo sistema, uma nova abordagem. O que pode ser feito é um acompanhamento, treinamento e até mesmo um manual de tarefas para auxiliá-lo.

Gráfico 13- Treinamento na modificação dos sistemas operacionais

Quando existe alguma modificação nos sistemas a empresa oferece algum tipo de treinamento?

26 respostas



Fonte: Elaborado pela autora, (2017).

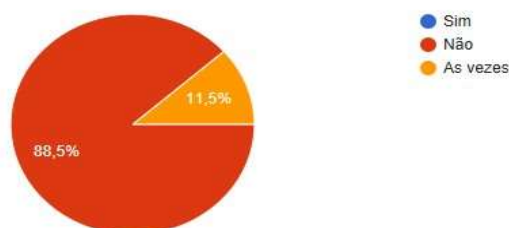
Analisando o gráfico 13, observa-se que 53,8% dos colaboradores responderam que as vezes a empresa oferece treinamento quando é modificado algum dos sistemas operacionais, 3,9% responderam que a empresa não oferece, e 42,3% responderam que a empresa oferece treinamento quando existe alguma modificação nos sistemas operacionais. Em entrevista com a assessora de gestão de pessoas foi questionado se a empresa oferece treinamento quando existe alguma modificação nos sistemas e a mesma respondeu que sim.

Os dados apresentados são bons uma vez que a minoria dos entrevistados respondeu não ter treinamento na modificação. A empresa apenas deixa um pouco a desejar já que a maioria respondeu as vezes, significa que em alguns casos não é dado treinamento, mas em geral a empresa está no caminho correto.

Gráfico 15- Existência de manual

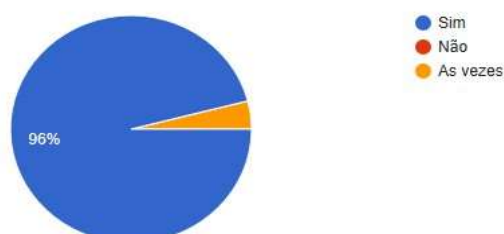
A empresa possui algum tipo de manual de tarefas, onde é descrito como fazer, o que fazer e a ordem correta do desempenho das mesmas?

26 respostas.



Se não possui manual de tarefas você acha que seria útil, principalmente para os novos funcionários?

25 respostas.



Fonte: Elaborado pela autora, (2017).

Analisando o 14º gráfico, quando questionados se a empresa possuía algum tipo de manuais de tarefas onde é descrito como fazer, o que fazer e a ordem correta do desempenho das mesmas 88,5% dos colaboradores respondeu não possuir e 11,5% respondeu que as vezes existe, logo após foram questionados se o manual de tarefas seria útil, principalmente para os novos funcionários, e 96% dos entrevistados responderam que sim.

Com entrevista a assessora de gestão de pessoas da cooperativa, também foi questionada a existência de manuais e a mesma respondeu: Existem manuais, porém não de todas as tarefas e não é descrito como fazer e a ordem correta das mesmas na utilização dos sistemas. E quando questionada se achava interessante a implantação de manuais principalmente para os novos funcionários a mesma respondeu: Sim pois acredita-se que tudo o que vem a ajudar é um ponto positivo, principalmente para quem está ingressando na empresa um manual passa mais segurança na realização das tarefas cotidianas.

Com isso observa-se que existem manuais de tarefas para algumas tarefas, porém não há descrição de como fazer o que fazer e a ordem correta das tarefas, como a empresa treina seus funcionários e a maioria acha que não é suficiente para executar suas tarefas, seria muito bom se a empresa disponibilizasse para os colaboradores manuais, principalmente para os novos colaboradores, com isso os mesmos estariam mais confiantes e especialistas em suas tarefas.

As empresas devem tornar nas tarefas um padrão para que todos os colaboradores entendam bem o que, como e quando executar. A partir daí, é certo da empresa garantir a padronização de tarefas e assegurar aos consumidores um serviço ou produto livre de variações indesejáveis na sua qualidade final, podemos dizer que este é um procedimento que facilita o desempenho de todos envolvidos, disponibilizando maior segurança e ganhando com mais qualidade e economia (CHINELATO, 2011).

4.2.1 Entrevista com a assessora de gestão de pessoas da cooperativa

A entrevista foi realizada no mês de setembro de 2017, onde foi questionado sobre como são realizados os processos de recrutamento, seleção e treinamento.

a) A empresa faz recrutamento interno e externo? Como é feito o recrutamento interno e externo? E de que forma são divulgados?

A empresa faz recrutamento interno e externo, tendo como diretriz priorizar a valorização dos colaboradores. Dessa forma, sempre que possível, é utilizado o recrutamento interno.

A divulgação do recrutamento interno é feita conforme a vaga em questão. Para vagas iniciais, a prioridade são os colaboradores da cooperativa em cargo inferior, desde que tenham perfil e desempenho adequado/indicado. Para vagas estratégicas, a divulgação inicialmente é feita por e-mail para a Cooperativa Centro Serra, e após via comunicado para todo o Sistema, caso a vaga não seja fechada com colaborador da própria Cooperativa. Já a divulgação externa é feita por meio de site, jornais e rádios locais e cartazes em lugares estratégicos (escolas, universidades, ...).

b) Em que momento a empresa opta por um e outro?

A empresa prioriza fazer o recrutamento interno, gerando diversas oportunidades de crescimento, pois a partir da promoção de um colaborador, outras oportunidades são geradas. Dessa forma, normalmente o processo seletivo externo ocorre para vagas iniciais, como estágio ou caixa.

c) Como é feita a seleção de currículos para a vaga?

A seleção é feita de acordo com os pré-requisitos definidos para a vaga. Entre outros itens, são analisados formação, cursos realizados, experiências profissionais.

d) Quais métodos a empresa utiliza para fazer a seleção? É feita por etapas? Quais?

A empresa possui uma parceria com uma consultoria externa, que é responsável pela análise de perfil dos candidatos. A consultoria utiliza ferramentas e técnicas conforme a vaga em questão, dentre as quais podemos citar dinâmica de grupo, ferramentas de análise de perfil, testes de personalidade, avaliações de atenção e raciocínio lógico, redação e entrevista. Na primeira etapa são realizadas dinâmicas e testes, na segunda etapa é feita a entrevista individual com os candidatos selecionados com a psicóloga da consultoria, que elabora um parecer e encaminha as indicações para a área de gestão de pessoas. A terceira e última etapa é a realização de uma entrevista pelo gestor da vaga e o assessor de pessoas da Cooperativa com os candidatos indicados, quando ocorre a seleção do profissional.

e) A empresa treina os funcionários antes dos mesmos começarem as suas atividades?

Você acha suficiente para que o mesmo se sinta preparado para a nova função? Na primeira semana de trabalho o novo funcionário faz leituras e cursos da formação básica, que tem como objetivo facilitar o entendimento da empresa e cultura em que está inserido. Na sequência, os mesmos realizam cursos da formação funcional, de acordo com o seu cargo, com objetivo de esclarecer de uma forma geral questões técnicas relacionadas a sua função. No entanto, treinamentos sistemáticos e detalhados sobre a função do colaborador a empresa não realiza. O aprofundamento do conhecimento acontece na prática, com apoio de colegas mais experientes.

f) Quais são os tipos de treinamentos que a empresa utiliza para preparar seus funcionários? A empresa pede feedback dos mesmos?

Treinamentos online e presenciais, como seminários, palestras, cursos. A empresa pede feedback apenas dos treinamentos presenciais.

g) Quando ocorre alguma mudança sistemática, a empresa fornece treinamento para os funcionários?

Sim.

h) A empresa faz uso de manuais de tarefas? Onde no mesmo é descrito como fazer e a ordem correta das mesmas?

Existem manuais, porém não de todas as tarefas e não é descrito como fazer e a ordem correta das mesmas na utilização dos sistemas.

i) Se não possui, você acha que seria interessante a formulação de um manual, principalmente para quem está ingressando na empresa?

Sim pois acredita-se que tudo o que vem a ajudar é um ponto positivo, principalmente para quem está ingressando na empresa um manual passa mais segurança na realização das tarefas cotidianas.

4.3 Sugestões de melhorias

Após a análise dos resultados da pesquisa, observa-se que os colaboradores possuem dificuldades quanto a utilização de sistemas, mesmo que treinados. Como a empresa faz uso de diversos sistemas, seria interessante a implantação de manuais para as tarefas onde se possui maior dificuldade.

Observa-se que os novos colaboradores possuem dificuldades na realização das aberturas de contas e alterações, a autora do estudo trabalha em Sobradinho, e quando iniciou suas atividades também teve dificuldades na tarefa, por esse motivo, criou um manual para essa tarefa em específico, e pode servir como modelo para as demais atividades realizadas pela empresa.

Além disso, sugere-se que novos estudos sejam realizados na organização como: realização de nova pesquisa após implantação dos manuais para analisar o quanto os mesmos auxiliaram nos treinamentos, assim como criar fluxogramas para as principais atividades.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma empresa bem alocada no mercado será capaz de atender seus associados com qualidade, rapidez em condições satisfatórias de modo que exceda as expectativas dos mesmos, assim terá longevidade empresarial. Em momentos de incertezas e mudanças aceleradas, é de total fundamento que os gestores de empresas entendam todos os processos que ocorrem internamente, de modo que não sejam afetadas de forma negativa pelo meio externo.

Sendo assim, após análise dos processos de recrutamento, seleção e treinamento dos colaboradores da cooperativa, os resultados quanto à dificuldade ao usar os sistemas operacionais da empresa apresentaram-se da seguinte maneira: 53,8% dos colaboradores afirmaram não ter dificuldades em utilizar os sistemas, 42,3% responderam que as vezes possuem dificuldades e 3,9% disseram que possuem dificuldade.

Ainda na pesquisa realizada observa-se que a empresa investe em treinamento, o que é muito importante e um ponto positivo para a empresa, pois mostra que está preocupada com o colaborador e com os seus resultados. Porém, os colaboradores na maioria das vezes responderam não se sentirem preparados para o desempenho das suas atividades. Também foi observado que os mesmos possuem dificuldades quanto ao operacional em todos os sistemas citados na entrevista.

Com os resultados obtidos foi possível analisar os objetivos propostos, identificando e analisando os processos de recrutamento, seleção e treinamento da empresa, através de entrevista com a assessora de gestão de pessoas. E também coletando dados dos colaboradores, foi possível a identificação de quais sistemas e atividades os colaboradores possuem mais dificuldades.

Nesse contexto acredita-se que a empresa está no caminho certo, porém algumas modificações devem ser feitas para suprir os pontos fracos existentes, para que sejam melhorados em prol do bem estar do colaborador quanto a segurança de estar executando as tarefas de maneira correta, gerando qualidade no atendimento e estabilidade para a empresa.

Ainda em contexto com a análise elaborada, foi proposta a sugestão de melhoria, com a implantação de manuais para algumas tarefas, onde para uma delas foi criado um manual para abertura de conta que auxiliará os colaboradores no seu

dia-dia após os treinamentos, facilitando os processos, de modo que a organização tenha condições suficientes para que possa crescer e desenvolver-se cada dia mais.

Também foi criado um fluxograma para explicar visualmente o passo a passo do manual facilitando a realização da tarefa.

Com a finalização do presente estudo, sugere-se a organização, a utilização do presente trabalho para aprimoramento do seu modo de trabalho, que compreenda o quanto se torna importante o desenvolvimento prático das sugestões de melhorias em sua empresa buscando sempre novas alternativas e inovações.

E após um intervalo de tempo repetir algumas questões do questionário para verificar se ainda existem dificuldades em relação aos treinamentos ou utilização dos sistemas e também para verificar se os novos manuais utilizados são de fácil compreensão e auxílio nas atividades.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 3. ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2014. 446 p. ISBN 978-85-224-9049-3
- BARBOSA, Marcos Antônio; ZANARDINI, Ricardo Alexandre D. **Iniciação à pesquisa operacional no ambiente de gestão**. 2. ed., rev., atual. e ampl. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Thomson, 2003. 547 p. ISBN 85-221-0317-8
- BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABDT**. 3ed atualizada e ampliada. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8. ed. Nova Lima: INDG TecS, 2004.
- CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014. 494 p. ISBN 978-85-204-3761-2
- . Recursos Humanos: **O capital das organizações**. 9 ed. Revista e Atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CONCEIÇÃO R. Thiago: **Treinamento e desenvolvimento de pessoas aplicados a administração**. 2011. Disponível em: ><http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas-aplicados-a-administracao/52845/>> Acesso 12/10/2017.
- CHINELATO FILHO, João. **O&M integrado à informática**. 11. ed. com conceitos da qualidade sob a visão d Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- CHINELATO FILHO, João. **O&M integrado à informática: uma obra de alto impacto na modernidade das organizações**. 14. ed. Rio de Janeiro: GEN, 2011. 358 p. ISBN 978-85-216-1881-2.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais.** - São Paulo: Atlas, 2007.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BATISTA LUCIO, María del Pilar. **Metodologia de pesquisa.** 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos.** 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012. 354 p. ISBN 978-85-65704-76-2

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de administração.** São Paulo: Saraiva, 2004. 358 p. ISBN 85-02-04122-3

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. xviii, 515 p. ISBN 978-85-02-13514-7

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 5. ed. São Paulo: Futura, 2002. 332 p. ISBN 85-7413-026-5

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos** .14^a. São Paulo: Saraiva, 2011

Mascarenhas, Bruno. **Feedback: importância e metodologia.** 2009. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/feedback-importancia-e-metodologia/28001>>. Acesso em: 25/06/2017.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000. 534 p. ISBN 85-224-2312-1

MOTTA, F.C.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Thomson Learning, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** 13. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2002.

. **Gestão para resultados: atuação - conhecimentos - habilidades.** São Paulo: Atlas, 2010.

. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** 19. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RIBEIRO, Alexis R. S.; MARTINS, Pablo L.; NETA, Maria do C. S. **Metas organizacionais e gestão estratégica de pessoas: estudo de caso em uma instituição financeira.** *RECAPE – Revistas de carreiras e pessoas.* São Paulo. vol. 7. n. 2. p. 544-563. 2017. Disponível em: < <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/32751/22617>>. Acesso em: 13 mar. 2017.

Silva E. Maria: **Relações entre impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial: o caso da Eletronorte.2006** Disponível em :>
Rev.adm.contemp. v.10 n.3 Curitiba jul./set. 2006. Acesso em:15/10/2017

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001. 260 p. (FGV Negócios) ISBN 85-225-0332-X