

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Suelen Scherer dos Santos

**ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO DE PESSOAS NA
EMPRESA ECOLOG SERVIÇOS AMBIENTAIS**

Santa Cruz do Sul

2018

Suelen Scherer dos Santos

**ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO DE PESSOAS NA
EMPRESA ECOLOG SERVIÇOS AMBIENTAIS**

Trabalho de conclusão III apresentado ao
Curso de Administração da Universidade
de Santa Cruz do Sul – UNISC

Orientadora: Prof. Leticia Schramm Arend

Santa Cruz do Sul

2018

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma empresa Ecolog Serviços Ambientais.....	13
Figura 2 - Modelo de descrição de cargo	17
Figura 3 - Integração de sistemas do RH na gestão por competência.....	26
Figura 4 - Curva de aprendizagem.....	30
Figura 5 - Níveis hierárquicos.....	35

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo de trabalho na empresa.....	57
Gráfico 2 – Gênero dos funcionários.....	57
Gráfico 3 – Idade dos funcionários.....	58
Gráfico 4 – Nível de escolaridade dos funcionários	59
Gráfico 5 – Nível hierárquico dos funcionários.....	59
Gráfico 6 – Satisfação na função exercida.....	60
Gráfico 7 – Treinamento e capacitação dos funcionários.....	61
Gráfico 8 – Programa de treinamento e sua importância	62
Gráfico 9 – Tempo que participou em algum treinamento.....	63
Gráfico 10 – Periodicidade ideal de treinamento.....	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro resumo de termos	30
Quadro 2 – Descrição de cargo (Coordenador administrativo)	37
Quadro 3 - Descrição de cargo (Coordenador de gestão de resíduos).....	38
Quadro 4 - Descrição de cargo (Encarregado de depósito)	39
Quadro 5 - Descrição de cargo (Encarregado de manutenção).....	40
Quadro 6 - Descrição de cargo (Gerente de logística)	41
Quadro 7 - Descrição de cargo (Analista comercial)	42
Quadro 8 - Descrição de cargo (Assistente financeira I)	43
Quadro 9 - Descrição de cargo (Assistente Financeira II)	44
Quadro 10 - Descrição de cargo (Auxiliar administrativo)	45
Quadro 11 - Descrição de cargo (Auxiliar de depósito).....	46
Quadro 12 - Descrição de cargo (Auxiliar de limpeza)	47
Quadro 13 - Descrição de cargo (Auxiliar de Motorista I).....	48
Quadro 14 - Descrição de cargo (Auxiliar de motorista II).....	49
Quadro 15 - Descrição de cargo (Motorista)	50
Quadro 16 - Descrição de cargo (Motorista coleta/entrega).....	51
Quadro 17 - Descrição de cargo (Motorista de basculante)	52
Quadro 18 - Descrição de cargo (Operador de utilidades)	53
Quadro 19 - Programa de T&D	65

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. OBJETIVO.....	10
2.1 Objetivo geral	10
2.2 Objetivos específicos	10
3. JUSTIFICATIVA	11
4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	12
5. REFERENCIAL TEÓRICO	14
5.1. Gestão de pessoas: conceito e sua evolução	14
5.2. Descrição de cargos.....	15
5.3. Treinamento e desenvolvimento	18
5.3.1. Diagnóstico da necessidade.....	21
5.3.2. Processo e execução de T&D	23
5.3.3. T&D por gestão de competências	24
5.3.4. Coaching	26
5.3.5. Avaliação.....	29
5.4. QUADRO RESUMO	30
6. METODOLOGIA.....	32
6.1. Delineamento da pesquisa	32
6.2. Local da pesquisa	33
6.3. População da pesquisa	33
6.4. Procedimentos metodológicos	33
6.4.1. Qualitativo	33
6.4.2. Quantitativo	34
6.5. Tratamento de dados	34
7. RESULTADOS DA PESQUISA.....	35
7.1. Descrição de cargos.....	35
7.2. Entrevista com os líderes	53
7.2.1. Importância do treinamento e desenvolvimento para a empresa	53
7.2.2. Necessidade da ferramenta de T&D	54
7.2.3. Benefícios da ferramenta de T&D para o colaborador	55
7.3. Questionário com os funcionários	56

8. SUGESTÕES PARA A EMPRESA	65
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS.....	68
APÊNDICE A.....	70
APÊNDICE B.....	71
APÊNDICE C	73

1. INTRODUÇÃO

No mundo corporativo, a busca de todos os gestores é na expansão do lucro da organização. Embora este tema seja muito significativo nas reuniões, também é importante que as lideranças tenham o conhecimento que a gestão de pessoas tem tamanha seriedade e influência nas organizações. Algumas empresas já investem muitos esforços neste setor por perceberem que o capital humano tem a capacidade de inovar e modificar os resultados finais.

Muitos autores apresentam dados que as pessoas foram e continuaram sendo o bem mais precioso que uma empresa pode ter. Porque através de um funcionário treinado, motivado e bem remunerado pode-se atingir resultados inimagináveis na sua função desenvolvida, afetando diretamente no resultado final. Conforme dito por Bohlander e Snell (2009) o termo capital humano representa o valor das somas de habilidades, conhecimento e capacidades da empresa. Embora este valor não vá ser verificado no balanço patrimonial da contabilidade, o impacto do capital humano tem um tamanho imensurável.

O estudo deste trabalho tratou sobre o treinamento e desenvolvimento de pessoas na empresa Ecolog Serviços Ambientais que atua na coleta, transporte e destinação final de resíduos contaminados em todo Rio Grande do Sul e que tem sua sede localizada na cidade de Santa Cruz do Sul.

Ainda mencionando Bohlander e Snell (2009), os autores apresentam que a união destes dois termos – desenvolvimento e treinamento – são usados para demonstrar que a junção destes temas tende a aumentar as habilidades que são necessárias para realizar as funções ao qual o trabalhador foi contratado. Também é comentado que as empresas estão buscando que tanto os gestores quanto funcionários devem desenvolver habilidades que irão permitir lidarem com novas atribuições e com isto, aumentar o desempenho.

Diante destas informações, devemos refletir se as organizações compreendem a relevância do treinamento e desenvolvimento de colaboradores. A empresa em questão tem a percepção da importância do processo de treinamento e desenvolvimento?

Com o objetivo de atender a questão mencionada acima, o seguinte trabalho apresenta esta estrutura nos próximos capítulos: os objetivos ao qual se pretende atingir com este trabalho, após será apresentado à justificativa por escolher este

tema, em seguida será apresentada a história da empresa e qual atividade ela desenvolve. Por fim será tratado sobre o referencial teórico, que irá embasar todo este estudo e ainda será apresentada a metodologia, que é a forma do qual a pesquisa será realizada.

2. OBJETIVO

2.1 Objetivo geral

Realizar uma análise sobre treinamento e desenvolvimento de pessoas da empresa Ecolog Serviços Ambientais.

2.2 Objetivos específicos

- Elaborar o perfil de cargo, mapeando conhecimentos, habilidades e atitudes referentes a cada função.
- Elaborar o plano de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.
- Compreender a importância do desenvolvimento na percepção das lideranças e colaboradores.

3. JUSTIFICATIVA

A escolha do tema deste trabalho foi baseada na importância da gestão de pessoas nas organizações. A história mostra que o direito dos trabalhadores foi evoluindo conforme o passar dos anos, mas infelizmente muitas empresas não dão o valor necessário para o recurso mais precioso: as pessoas.

De acordo com a matéria publicada pela Revista EXAME (2015, In: <http://exame.abril.com.br/carreira/o-rh-que-gera-lucro/>) uma pesquisa realizada pela *Global Management Consulting* (BCG) demonstrou que as empresas que possuem um setor de Recursos Humanos que trabalha de forma eficiente apresentam um resultado até duas vezes maior economicamente, diferente das empresas que não possuem este setor estruturado, não trazendo o mesmo resultado para a empresa. A mesma pesquisa apresentou dados que comprovam que o setor deve trabalhar pensando no futuro, deixar de lado os índices antigos e voltar sua atenção para prever o futuro a fim de evitar quaisquer problemas, ele demonstra algumas empresas tiveram uma redução de custos ao fazer uma análise de profissionais que podiam ocupar possíveis cargos num plano de cinco anos, deixando os mesmos capacitados e realizando promoções internas com os programas de sucessão.

De ponto de vista gerencial, este tema é importante para demonstrar às empresas, que o setor de RH tem tamanha importância quanto o setor financeiro ou o setor de operações. Para que os serviços ou produtos sejam realizados com qualidade, as pessoas devem estar treinadas e orientadas para produzir corretamente. Com isto, o desempenho da organização irá aumentar no processo da empresa.

Este estudo trará benefícios para a empresa em questão porque irá proporcionar uma reflexão do treinamento e desenvolvimento dentro das organizações, pois atualmente ela não conta com esta ferramenta. Portanto, a organização terá informações sobre um processo que acelera o recrutamento e seleção, a integração do colaborador tanto na empresa quanto na sua função e a colocação do profissional correto conforme o perfil de cargo estabelece.

4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Razão Social: Ecolog Serviços Ambientais LTDA

Nome Fantasia: Ecolog Serviços Ambientais

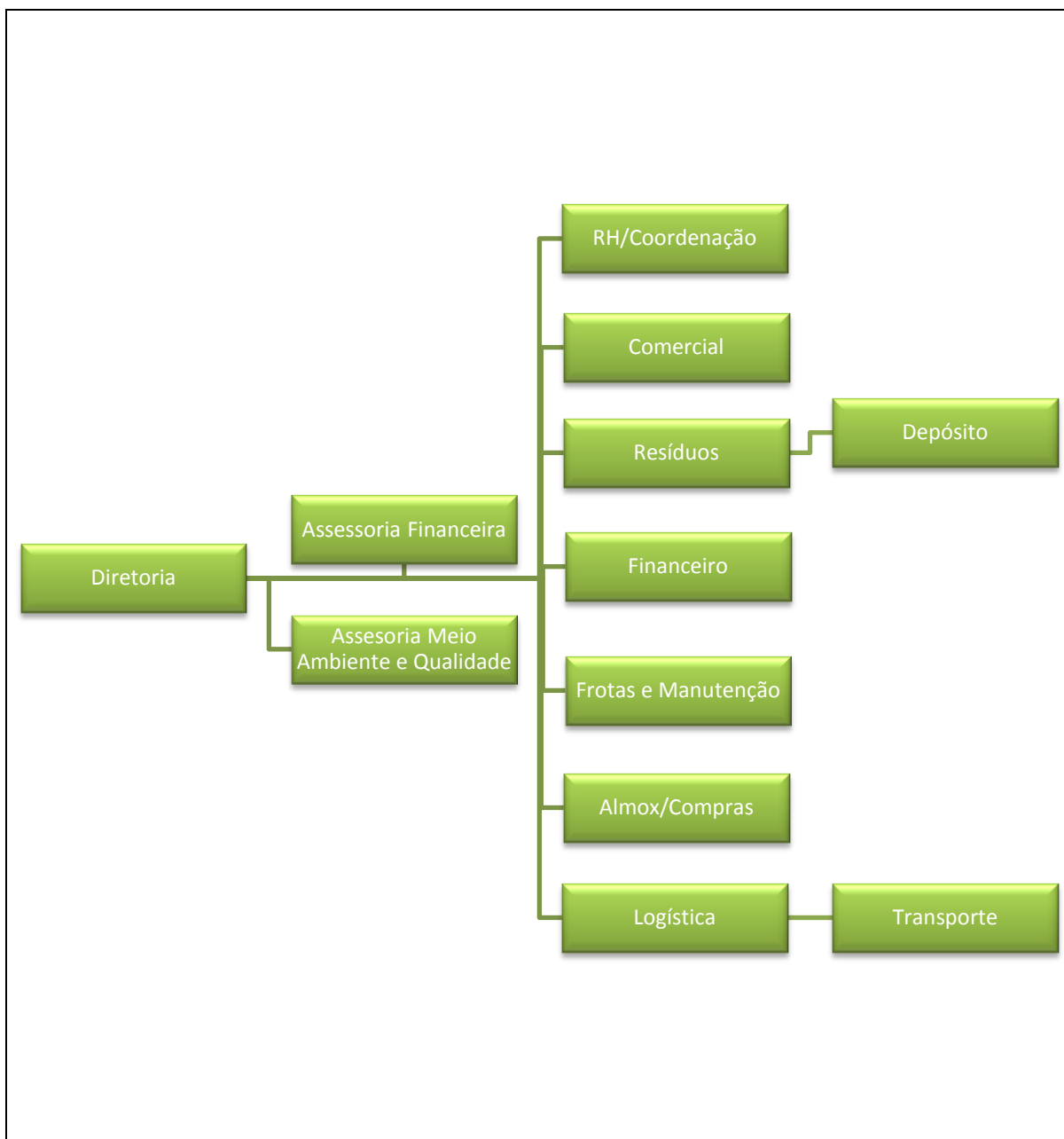
Histórico: A empresa foi fundada em 14/02/2008 na cidade de Santa Cruz do Sul, inicialmente a sede da empresa era localizada no centro da cidade, porém com o aumento de demanda na área ambiental a empresa foi se desenvolvendo até que construiu sua sede própria, que é localizada na Rua Frederico Guilherme Schreiner número 80 no Distrito Industrial em Santa Cruz do Sul. No início de suas operações contava com o proprietário e sua esposa para realizar as atividades de coleta e a parte administrativa, atualmente ela conta com 50 funcionários e atende toda a região de Rio Grande do Sul. Ela tem aproximadamente 2.500 na sua carteira de clientes e realiza a coleta de diversos tipos de resíduos como em consultório, hospitais, veterinárias, indústrias de grãos, frigoríficos, mecânicas, oficinas, escola e universidades, entre outros.

Atividade: Coleta, Transporte e Destinação final de resíduos perigosos.

Missão: A empresa tem como missão a satisfação dos desejos e necessidades de seus clientes e colaboradores, oportunizando e participando do crescimento das pessoas e das organizações, assegurando a preservação dos recursos naturais e o respeito ao meio ambiente.

Visão: Ser uma Empresa reconhecida no mercado em que atua, pela competência e excelência na prestação de serviços de gerenciamento de resíduos, com satisfação plena e resultados sociais e econômicos para todos os seus clientes, colaboradores e a sociedade em geral.

Organograma: A empresa Ecolog Serviços Ambientais apresenta o seguinte organograma para melhor definir as hierarquias e subordinações de cargos:

Figura 1 - Organograma empresa Ecolog Serviços Ambientais

Fonte: Dados da empresa (2017).

5. REFERENCIAL TEÓRICO

5.1. Gestão de pessoas: conceito e sua evolução

A essência da gestão de pessoas é poder capturar as informações que são responsáveis por alavancar o desempenho empresarial, seja este através de recursos como o dinheiro, os materiais ou as informações. Existem vários termos como “capital humano” ou “ativo intelectual” para nomear os colaboradores, porém todos eles levam ao senso comum de que as pessoas fazem a diferença no resultado final de uma empresa. (BOHLANDER E SNELL, 2009)

A atividade de administração de recursos humanos envolve diversas funções, entre elas captação, seleção, desenvolvimento, avaliação, remuneração, treinamento e a saúde e segurança do trabalho. É de grande importância para qualquer gestor saber alguns pontos críticos referentes a esta área para poder gerenciar sua equipe. Existem alguns exemplos que podem demonstrar se uma equipe não está sendo bem administrada como, por exemplo: alta rotatividade, ações judiciais, mau desempenho de atividades e faltas de treinamento. (DESSLER, 2014)

Isto vai depender da forma com que a empresa irá tratar seus funcionários. Ela pode ver eles como um recurso produtivo, que irá receber ordens, trabalhar de forma inerte e precisará ser administrado. Por outro lado, a organização pode observar os funcionários como recursos, ou seja, fornecedores de conhecimento, habilidades e dotados de inteligência capaz de atingir objetivos de forma racional a fim de buscar o resultado positivo para a empresa. (CHIAVENATO, 2014)

Embora esta área seja essencial no mundo corporativo, este setor é um dos que mais sofre transformações dentro das organizações ao longo dos anos. Devido a várias mudanças tecnológicas, sociais, culturais, políticas e ecológicas, o setor de Recursos Humanos (RH) está em constantes transformações. A própria nomenclatura pode variar em algumas empresas por gestão de competências, gestão do capital humano, gestão do capital intelectual, gestão do talento humano ou gestão de parceiros ou colaboradores. (CHIAVENATO, 2014)

Em um breve resumo, a área de recursos humanos começou a firmar sua marca após a Revolução Industrial, momento em que as relações de trabalho eram bem definidas e burocráticas, com isto o trabalhador não tinha obtido seus direitos. Porém, após esta revolução surgiu também os movimentos sindicais, que eram

contra a visão de Taylor e Fayol por causa da ideia de o homem ser comparado com uma máquina devido às atividades monótonas e consecutivas. A partir desta classe, começou a surgir a preocupação da qualidade de vida dos trabalhadores, a oposição ao homem-máquina e a busca pelo incentivo do colaborador. Após diversas conquistas referente as leis trabalhistas, também surgiu diversos estudos do comportamento organizacional, relações humanas e modelos de gestão de pessoas que apontaram novas ideologias sobre o RH na organização. (BUSSE E MANZOKI, 2014).

Os gestores de tempos antigos realizavam tarefas mais cotidianas e voltadas para a parte de departamento de pessoal como folha de pagamento, férias ou cálculos trabalhistas. A globalização trouxe diversas informações a todo o momento no mundo corporativo, estes responsáveis começaram a desempenhar atividades mais amplas e voltadas para a parte estratégica da área. Começou uma busca pela forma de tornar os funcionários mais produtivos, e não apenas vê-los como um número sem retorno. Foram desenvolvidas atividades voltadas para melhorar os métodos de admissão ou modos de incentivar a fim de ter bons resultados e principalmente, a busca pelo desenvolvimento e treinamento se tornou cada vez mais constante nas organizações. (DESSLER, 2014)

Porém, antes de falar de treinamento e desenvolvimento, há um tema que está diretamente relacionado e precisa ser conceituado e explicado neste próximo tópico.

5.2. Descrição de cargos

A descrição de cargos ou perfil nada mais é do que a determinação da responsabilidade que a função exige e também os requisitos físicos e mentais que são necessários para desempenhar a função com êxito. Cada perfil exige pontos que são primordiais para o desenvolvimento pleno das atividades. (MORENO, 2014)

Este documento apresenta um conjunto de atividades que devem estar adequadas com o nível de escolaridade exigida e também com a responsabilidade que o colaborador terá no seu cargo. Caso contrário, há menos probabilidade do colaborador que foi contratado para aquela função ter mais êxito no seu cargo. Ele busca aproximar o mais exato possível a teoria da prática que é feita durante os dias na organização. (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2006)

Quem realizar essa descrição de perfil deve focar num conjunto de tarefas de forma ampla e não tão detalhada, porém isto não pode ser de forma tão ampla porque pode não definir especificadamente as atividades definidas e também gerar problemas durante a contratação e o treinamento dos colaboradores. Existem perguntas essenciais que devem ser feitas para identificar mais informações possíveis, seriam elas “o que”, “como” e “para que” ao ser realizado qualquer análise de perfil. (OLIVEIRA, 2007)

De outra maneira, os cargos são meios pelos quais as empresas alocam os empregados na organização de acordo com as suas competências e de forma que eles alcancem os objetivos das organizações com uma determinada estratégica. Como por exemplo, uma vaga relacionada na área de tecnologia da informação busca candidatos que irão conseguir desempenhar as suas funções com o conhecimento necessário e a fim de alavancar a empresa. (CHIAVENATO, 2014)

Cada empregado deve ter características que sejam compatíveis com a descrição de perfil da empresa. A descrição do cargo relata as tarefas, deveres e responsabilidade, enquanto as especificações descrevem os requisitos mínimos exigidos do colaborador. Como por exemplo, requisitos mentais relacionados a escolaridade, experiência ou criatividade, além de também os requisitos físicos que serão necessários dos candidatos, como a utilização da habilidade manual, o esforço físico e a pressão emocional. (CHIAVENATO, 2016)

O importante ao se redigir a descrição, é ficar claro para quem ler o que se está fazendo, como se deve fazer e qual o motivo de estar fazendo aquela atividade. O apego excessivo as descrições formais podem gerar problemas no exercício das funções por torna-las muito engessadas ou até mesmo estarem conduzindo a uma dupla função do colaborador. (OLIVEIRA, 2007)

É significativo neste momento deixar claro a diferença entre as palavras cargo e função. O cargo é ocupação oficial do colaborador, como por exemplo, auxiliar administrativo ou secretária. Já a função é uma atribuição ou um conjunto de atribuições, neste caso uma empresa pode ter diversas recepcionistas, porém cada uma pode ter uma atribuição diferente no seu cargo. (OLIVEIRA, 2007)

Cada empresa conta com um modelo de descrição de cargo que irá se adaptar da melhor forma para a área de recursos humanos e os gestores da empresa, de acordo com a necessidade de informações que devem ser visualizadas

ou até mesmo de acordo com o próprio departamento conforme o exemplo da figura abaixo (figura 2).

Figura 2 - Modelo de descrição de cargo

DESCRIÇÃO DE CARGO/PERFIL				
OCUPANTE:				
TÍTULO DO CARGO:	CÓDIGO CARGO:	GRAU:	REPORTE:	DATA AVALIAÇÃO:
COORDENADORIA:	ÁREA:		LOCALIDADE:	
JUSTIFICATIVA PARA CRIAÇÃO/RECLASSIFICAÇÃO DO CARGO:				
PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES (COMPETENCIA TÉCNICA)			ORGANOGRAMA:	
GESTÃO DAS FINANÇAS.				
PRINCIPAIS DESAFIOS DO CARGO/COMPLEXIDADES (COMPETENCIA CONTEXTUAL)				
RESULTADOS ESPERADOS DO CARGO:				
CARACTERÍSTICAS PESSOAIS (COMPETENCIA COMPORTAMENTAL)				
ESCOLARIDADE:		PERÍODO DE EXPERIÊNCIA: Tempo mínimo necessário para desempenhar as tarefas do cargo		
<input type="checkbox"/> Superior Completo <input type="checkbox"/> Pós Graduação <input type="checkbox"/> Cursos Especiais, cite:		<input type="checkbox"/> Até 3 meses <input type="checkbox"/> De 3 meses a 1 ano <input type="checkbox"/> De 1 a 2 anos <input type="checkbox"/> De 2 a 3 anos <input type="checkbox"/> De 3 a 4 anos <input type="checkbox"/> De 4 a 5 anos <input type="checkbox"/> Acima 05 anos		
CONHECIMENTOS IMPRESCINDÍVEIS:		CONHECIMENTOS DESEJÁVEIS:		
APROVAÇÕES				
ELABORADO POR:	SUPERIOR IMEDIATO	SUPERIOR MEDIATO	RH/REMUNERAÇÃO	
Nome:	Nome:	Nome:	Nome:	
Assinatura:	Assinatura:	Assinatura:	Assinatura:	
Data:	Data:	Data:	Data:	

Fonte: Disponível em: <<https://www.industriahoje.com.br/eficacia-de-um-pmo-na-administracao-publica>> Acesso em: 23 out. 2017.

Existem empresas que contam com profissionais chamados de analistas de cargos, que são responsáveis por realizar entrevistas e coletas de dados para formalizar cada função no papel. Embora eles precisem das informações fornecidas pelos funcionários, deve-se ponderar que o colaborador tende a negatizar ou exagerar sua função, por isto é importante deste profissional analisar e acompanhar a rotina dos empregados para verificar se tais informações batem com o que for coletado. (BOHLANDER E SNELL, 2009)

O ministério do trabalho disponibiliza a classificação brasileira de ocupações (CBO) que é um banco de dados de cerca de 20 mil cargos e tem como objetivo agrupar ocupações em uma estrutura ocupacional baseado na semelhança de tarefas e requisitos de cargo. Através deste sistema, as empresas podem buscar cargos e já obter uma descrição generalizada de diversas funções para contribuir com as descrições da própria empresa. (BOHLANDER E SNELL, 2009)

Um perfil de cargo conta com as seguintes estruturas iniciais: a identificação do cargo onde traz as informações essenciais da vaga, o setor ou grupo do trabalho, CBO, data da descrição de cargo e para qual superior este colaborador irá se

reportar, além disto, é opcional a inclusão da faixa salarial. Após estes dados iniciais, deve constar um resumo do cargo, ou seja, as funções que são atribuídas para aquele colaborador desenvolver durante seu expediente de trabalho. Este espaço deve trazer de forma sucinta as principais atividades que serão realizadas e evitar que a generalização de citações como “outras funções que lhe forem atribuídas” para não deixar espaços em aberto da natureza do trabalho. (DESSLER, 2014)

O próximo item a constar no documento é os requisitos que o cargo exige, eles podem ser físicos e mentais. As condições mentais podem envolver a educação necessária do colaborador e isto vai depender da atividade que ele irá desempenhar. Como por exemplo, um auxiliar de limpeza não tem necessidade de ter alto grau de estudos, diferentemente de um supervisor ou gestor de setor. Outro ponto que pode ser colocado é ter uma experiência em outras empresas das funções que este perfil irá desempenhar. Por fim, o próximo fator que é muito utilizado no recrutamento de pessoas são as aptidões ou características, é necessário descrever se a pessoa deve ser concentrada, ter um bom relacionamento ou ser uma pessoa pró ativa. (CHIAVENATO, 2016)

Ainda segundo o autor, os requisitos físicos que são necessários estão relacionados ao esforço físico que o profissional irá desempenhar durante as realizações das atividades do cargo. Servem como exemplos deste ponto a destreza ou habilidade para desenvolver uma função, a necessidade do esforço visual ou até mesmo o tipo de estrutura óssea que o empregado necessita possuir.

Para finalizar a descrição deve constar ainda a responsabilidade que envolve o cargo em questão, isto tem a ver com a supervisão de alguma equipe ou a utilização de algum material ou ferramenta do patrimônio da empresa. Também deve constar caso o colaborador irá manusear dinheiro ou títulos, também sendo relevante o envolvimento de informações confidenciais da empresa. (CHIAVENATO, 2016)

A seguir, serão apresentados os principais conceitos e processos relativos ao processo de treinamento e desenvolvimento.

5.3. Treinamento e desenvolvimento

O processo de treinamento e desenvolvimento é visto como um tema de grande potencial nas organizações. Conforme TACHIZAWA et al (2006) o

desenvolvimento de pessoas tem como objetivo explorar a potencialidade de aprendizagem e a capacidade produtiva do colaborador na organização que atua. Este assunto tem extrema importância em grandes empresas devido ao alto investimento que é dado durante a confecção do planejamento estratégico, as organizações buscam um bom clima organizacional e um retorno no desempenho dos funcionários.

O treinamento tem como objetivo aperfeiçoar o desempenho dos colaboradores tanto nas suas atividades, como nos trabalhos em grupos ou até mesmo em suas habilidades. É de interesse das empresas que eles ocorram com frequência para manter o funcionário atualizado perante as mudanças organizacionais, tanto em questão de tecnologia quanto em mudanças no comportamento organizacional. (TACHIZAWA et al, 2006)

Ainda sobre a importância do treinamento, ele tem um significado essencial de demonstrar as habilidades que são necessárias para realizar uma função, se o gestor ignorar esta etapa, o colaborador acabará improvisando ou não sendo útil como poderia estar sendo. Até mesmo este processo sendo feito de forma inadequada pode ocasionar um treinamento negligente, que seria quando os funcionários ocasionam algum mal a terceiros e a responsabilidade é voltada para a organização que não passou as instruções de forma correta. (DESSLER, 2014)

O processo de treinamento já passou por vários conceitos, inicialmente era visto apenas como treinar o funcionário para desempenhar a atividade no qual ela foi contratada. Após surgiu como objetivo de aumentar o desempenho no seu e por fim, ele abrange tudo o que já foi citado e ainda mais, como um meio de desenvolver competências para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras. (CHIAVENATO, 2014)

Por muito tempo o treinamento dos colaboradores era comparado com gastos em materiais ou itens de consumo, mas após o surgimento de normas de padrão de qualidade dentro das empresas este tópico foi realocado como investimento. As pessoas estarem treinadas dentro uma organização aumenta o nível da qualidade do produto ou serviço e isto reflete diretamente no consumidor final. Observa-se que o treinamento deve ser realizado em todos os níveis hierárquicos dentro da empresa, desde o setor gerencial até mesmo o operacional, porque todos devem estar atualizados e em busca de um mesmo objetivo em comum. (TACHIZAWA et al, 2006)

Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento, eles atuam em diferentes perspectivas no tempo. O treinamento é voltado para orientar o colaborador durante o presente, momento em que ele precisa aumentar suas habilidades e competência no cargo de forma instantânea. Já o desenvolvimento busca complementar as habilidades e competências que serão necessárias futuramente para visar à carreira da pessoa dentro da organização num longo prazo para preparar e acompanhar as mudanças organizacionais. (CHIAVENATO, 2014)

O treinamento e desenvolvimento devem estar sempre juntos, porém, pode-se classificar o treinamento como uma ação corretiva que tem uma visão de curto prazo e o seu objetivo é o cargo atual em que o colaborador está ocupando. Quando falamos em desenvolvimento, a visão é de longo prazo, ela tem uma ação de modo preventivo e é voltado para a pessoa, para aperfeiçoar e desenvolver mais habilidades e competências que podem auxiliar a organização num todo. (PEQUENO, 2012)

O T&D também é capaz de mover na motivação do funcionário, além de pensar somente na produtividade da empresa. Através desta ferramenta, a empresa pode reconhecer o valor dos bons profissionais e na medida do possível, investir para que ela suba na sua carreira empresarial. Isto porque o método também pode trazer benefícios para o próprio colaborador, ele pode desenvolver novas competências ou aprender alguma forma de aperfeiçoar a função que desempenha. (PEARSON, 2010)

Esta ferramenta pode apresentar objetivos de forma específica e também mais genéricos. De forma mais direta, o T&D pode ter a finalidade de realizar um processo de reciclagem das atividades já realizadas, de forma a rever conteúdos para deixar o colaborador atualizado. Também pode oferecer algum tipo de especialização em alguma área específica buscando a ampliação dos seus conhecimentos que irá resultar na intensificação de seus resultados. Ainda, ele pode servir como uma forma de alcance para uma formação profissional, porque se pode atingir um nível adequado da capacidade laboral para determinada função através da prática e da capacitação correta. (MARRAS, 2011)

É importante que as empresas verifiquem a necessidade de ser implantado este processo dentro da organização antes de qualquer coisa, por isto será descrito no próximo tópico o diagnóstico da necessidade de T&D.

5.3.1. Diagnóstico da necessidade

Muitas vezes, as empresas não irão apresentar pontos nítidos da necessidade do T&D para seus funcionários. Existem métodos que são responsáveis por demonstrar a empresa que ela está precisando trabalhar nos seus colaboradores. Uma das ferramentas que podem auxiliar é a análise organizacional, que busca estudar a empresa como um todo. Através deste método procura-se identificar os problemas de um âmbito geral da empresa, como por exemplo, o caminho da cultura organizacional da empresa, se todos os empregados estão cientes do objetivo empresarial estabelecido e qualquer outro aspecto que contribua para determinar o perfil e as necessidades da empresa. (TACHIZAWA et al, 2006)

A análise da empresa também pode estabelecer treinamentos em caso de fusões ou aquisições, neste momento os empregados irão assumir novas responsabilidades e a adaptação de uma nova cultura empresarial. Existem mais fatores que exigem um treinamento devido a mudança organizacional, como por exemplo, mudanças tecnológicas, globalização ou programas de qualidade vão exigir com que os empregados estejam preparados para esta nova rotina. (BOHLANDER E SNELL, 2009)

Algumas empresas utilizam certas ferramentas para avaliar a necessidade de treinamento com base em diagnósticos empresariais, como por exemplo, o modelo tipo “caixa negra”. Ele foi criado por John R. Hinrichs em 1976 nos Estados Unidos. Com base nesta ferramenta, as empresas devem alocar os *inputs* que representam a fonte de recursos disponíveis os *inputs* de saída que seriam os elementos que foram processados pelo sistema. Com isto, pode ser estabelecido que houvesse uma saída da realização formal que busca a fixação de políticas e objetivos e também outra saída, que demonstra a satisfação das necessidades. (CARVALHO et al, 2012)

O segundo método para verificar a necessidade de T&D é a análise dos recursos humanos, que busca verificar se os colaboradores estão adequados para cada cargo que estão ocupando. Também busca desenvolver as atitudes, competências e conhecimentos que são necessários para contribuir no desenvolvimento empresarial. Normalmente esta ferramenta conta com o auxílio dos responsáveis de cada setor, que ajudam a identificar adversidades nos perfis dos seus subordinados. (CHIAVENATO, 2014)

Este estudo de recursos humanos também evita de que pessoas que não precisam de treinamento, fiquem repetindo os mesmos processos sabendo como funciona o desenvolvimento de suas funções. Similarmente, treinar funcionários que estão desmotivados ou incomodados com algum problema referente a empresa não trará nenhum resultado. Por isto, é importante o diálogo entre o gestor e o colaborador para determinar se o problema pode ser resolvido com uma preparação ou não (BOHLANDER E SNELL, 2009).

Outro passo para apontar a necessidade do T&D é a análise de tarefas, isto se refere à revisão de todo o perfil de cargo das funções. Esta ferramenta pode ser descrita em três passos, o primeiro dele é fazer uma listagem de todas as atividades que estão envolvidas no cargo. A segunda é confeccionar um documento que conste as etapas que os funcionários fazem para finalizar cada atividade. Por último, pode-se definir o desempenho que será exigido juntamente com as habilidades e os conhecimentos necessários. Com isto, pode ser feito um treinamento comparando as habilidades, conhecimentos e atitudes esperadas do perfil com o ocupante do cargo (BOHLANDER E SNELL, 2009).

Com base nestes pontos a empresa pode responder perguntas importantes que afetam tanto o setor responsável quanto os recursos humanos, que são elas: quem deve ser treinado e o que deve ser prático. Estes responsáveis podem atuar em dois cenários distintos, que são os cenários reativos e os prospectivos. O primeiro identifica uma falha ou uma carência que já está presente na organização e tem a principal função de corrigir o que for necessário, com isto podemos fazer uma associação de que primeiramente tem que ocorrer um problema para depois ser ajustado. Já o segundo atua de forma diferente, se antecipando antes que o problema irá ocorrer em determinado processo, visando ser proativo. Porém, independente de qual modo à empresa irá trabalhar, deve ser feito de forma contínua e ativa. (MARRAS, 2011)

Existem diversos métodos de levantamento da necessidade de treinamento, como a aplicação de questionários, entrevistas com colaboradores e gestores, realização de testes, observação do local de trabalho, folha de avaliação de desempenho e também alguma solicitação que for feita por algum gestor responsável. Porém, isto irá depender das características que envolvem a empresa, como por exemplo, o seu porte, a cultura organizacional e as ferramentas disponíveis para esta verificação de necessidades. (MARRAS, 2011)

Portanto, é importante saber como planejar e colocar em prática o processo de treinamento e desenvolvimento na empresa.

5.3.2. Processo e execução de T&D

Antes de colocar qualquer treinamento em prática, o RH deve realizar um planejamento de como irá funcionar conseguir realizar este método para obter um bom rendimento. Alguns pontos como o assunto a ser tratado, a prescrição do treinamento, as táticas que serão utilizadas, um rascunho sobre o curso, a revisão do tema e a validação do treinamento devem ser analisadas antes de qualquer atitude a ser tomada para verificar se é isto mesmo que será abordado com os funcionários da empresa. Além disso, deve ser verificada a quantidade de colaboradores, qual é a carga horária desta capacitação, se haverá necessidade de criação de módulos e qual a relação custo-benefício que será agregada para a empresa. (MARRAS, 2011)

Segundo o autor, abaixo serão citados alguns recursos utilizando na execução dos treinamentos, embora alguns possam combinar com outros métodos durante a realização da capacitação:

- **Aula expositiva:** Esta técnica normalmente está associada a outros métodos e ela busca passar oralmente as informações que são necessárias.
- **Estudo de Caso:** Neste ponto, o treinador ou o responsável apresenta um problema de alguma empresa, normalmente chamado de *case*, com isto o grupo ou individualmente devem buscar soluções para o que foi apresentado.
- **Dramatização:** Esta ferramenta é voltada para a análise do comportamento do colaborador e na observação da reação de seus colegas, através disto consegue colocar em prática alguma situação e fazer com que os participantes sigam como se fossem atores aquilo que foi proposto.
- **Workshop:** Esta tática é realizada durante uma reunião e curso em busca de soluções grupais para problemas práticos, incentivando a criatividade e a necessidade do trabalho de equipe para em conjunto encontrar decisões plausíveis.
- **Brainstorming:** A tradução deste termo é tempestade de ideias e tem o objetivo de incentivar o raciocínio lógico e promover a criatividade dos

participantes. Um instrutor indica algum determinado assunto enquanto os outros devem expressar seus pontos de vista sem nenhuma formalidade.

- Simulação: A metodologia da simulação é utilizada para atividades que operam equipamentos, máquinas ou veículos, a fim de testar e orientar sobre situações inesperadas e observar as reações imediatas que os participantes realizam.
- Painel: Esta técnica envolve a apresentação e discussão de especialistas de um determinado assunto, também é chamado de reunião de trabalho, mas de forma mais informal e tem a coordenação de um ou mais mediador.
- Simpósio: Este recurso é utilizado em assuntos mais científicos em que cada especialista realizada uma apresentação individual de algum tema, é composto por uma mesa de especialistas que realizam perguntas para intrigar o debate.
- Palestra: Neste caso é realizado um encontro de diversas pessoas e também de um palestrante, que tem mais domínio do assunto que será tratado, para passar os conhecimentos e realizar debates sobre o tema.
- Conferência: Segue o mesmo modo da palestra, porém normalmente as conferências são realizadas com mais formalidade.

O processo de treinamento e desenvolvimento vem sofrendo muitas mudanças nos últimos tempos, sendo muito utilizada de acordo com a gestão de competência de cada colaborador.

5.3.3. T&D por gestão de competências

O método de desempenho pessoal por competência começou a ser utilizado em 1973 por uma equipe dos Estados Unidos, após passados dez anos, este modelo voltou a ser aplicado. Então, a partir de 1990 este assunto acabou se desenvolvendo de um modo natural, porém atingindo primeiramente sistemas de avaliação e de recrutamento e seleção, gradativamente chegando ao T&D. (BOOG et al, 2007)

A gestão de competências pode ser considerada uma ferramenta valiosa a fim de formar um quadro de profissionais habilitados e com maior probabilidade de obter um desempenho superior. De forma simples, é o instrumento que identifica as competências essenciais para que durante algum processo de seleção, busque

profissionais que se encaixem no que a empresa está necessitando. Este processo também consegue identificar falhas ou problemas na qualificação do funcionário nas atividades, possibilitando um treinamento que aprimore estes deslizes. (CARVALHO et al, 2012)

São possíveis segmentares as competências em conceituais, que envolve os conhecimentos, habilidades e atitudes que são o diferencial na vaga que o colaborador está ocupando. Também existem as técnicas, que compreendem o domínio de algum sistema, método ou processo para determinada área, por último as interpessoais, que são aspectos relacionados a parte de social, ou seja, comunicação e relacionamento com a equipe de trabalho que são compatíveis com as atividades a serem desempenhadas. (CARVALHO et al, 2012)

A gestão de competências consiste em basicamente três palavras que são essenciais nesta ferramenta, são elas o conhecimento, habilidades e atitudes (CHA). Muitas empresas lidavam apenas com o conhecimento ou apenas com a habilidade e não com o conjunto inteiro. Porém, elas precisam estar juntas durante qualquer processo para que se torne mais eficiente. O conhecimento envolve toda a parte de cursos ou especializações que são necessários para saber desempenhar a função, as habilidades envolvem as experiências para colocar em prática o conhecimento e as atitudes são necessárias para ter o comportamento organizacional compatível com o perfil desejado. (RABAGLIO, 2001)

Porém ao analisarmos estas três palavras, podemos chegar numa conclusão que os conhecimentos e habilidades são desenvolvidos ao longo de anos de estudos ou adquiridos após uma experiência profissional ou até mesmo, através de uma situação vivenciada que proporcionou algum conhecimento. Mas as atitudes, envolvem as crenças e valores do indivíduo e estas, são formadas ao longo de anos de vida e são mais difíceis de serem moldados por causa de uma organização. (CARVALHO et al, 2008)

Esta ferramenta é de grande auxílio para a formação do perfil de cargo, porque além dos dados habituais como atribuições, responsabilidades, horários ou nomenclatura, a gestão por competência complementa este perfil com competências técnicas e comportamentais. Para formular esta parte, é importante que o gestor ou os recursos humanos que formaram esta descrição reflitam nas seguintes perguntas: Quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para

este cargo? O que determina a não contratação de um funcionário para esta vaga? (RABAGLIO, 2001)

Existem diversas ferramentas de gestão que estão em prática no mundo corporativo, como a gestão por processos, gestão por propósitos ou até mesmo indicadores. Afinal, o que é a gestão por competências? Nada mais que do que o princípio para a definição de políticas e de processos envolvendo as relações humanas, ou seja, é um modelo de gestão empresarial que irá enfatizar as competências organizacionais e individuais que busca identificar pontos que podem ser aproveitados ou a necessidade de suprir lacunas baseado na seleção e adequação de melhores perfis para ocupar os cargos. (CARVALHO et al, 2008)

Além do tópico de gestão por competências, existe outro assunto que está sendo muito comentado no mundo corporativo: o coaching.

Figura 3 - Integração de sistemas do RH na gestão por competência



Fonte: CARVALHO et al, 2008.

5.3.4. Coaching

No contexto corporativo, o termo *coach* está sendo cada vez mais utilizado dentro das organizações, isto porque ele proporciona um treinamento e aprofundamento nas competências necessárias dos aprendizes. Porém, este termo

não é novidade e seu conceito vem sendo utilizado desde a época de Sócrates. Na Grécia Antiga, o filósofo transmitia seus ensinamentos através de diálogos, discursões e reflexões para Platão e outros discípulos. Neste momento ainda não tinha surgido o termo, mas a ideia dele já vinha sendo utilizada. (CHIAVENATO, 2002)

De um modo mais recente, o *coaching* foi muito visado em práticas esportivas, isto porque a sua tradução pode significar ensinar, preparar ou treinar pessoas. A partir deste momento que esta palavra começou a ser mais utilizada e a chamar mais atenção da sociedade. Como o termo começou a obter outros significados mais administrativos, a preparação técnica para exercícios adquiriu outro termo de *personal trainer* enquanto o *coach* estava focado em outra direção. Foi no século 19 que os universitários ingleses utilizaram a palavra para chamar os professores que auxiliavam os alunos para que eles tivessem desenvolvimento na sua vida acadêmica. (CHIAVENATO, 2002)

Portanto, podemos definir o processo de *coaching* como uma ferramenta que estimula reflexões para poder aumentar o desempenho e abrir caminhos para atingir melhores resultados. Ele é formado por um *coach* que é o profissional que tem dominado a metodologia e as ferramentas necessárias, além de também ter um *coachee*, que é associado ao cliente ou comumente chamado de aprendiz. O primeiro tem a responsabilidade de gerar reflexões e estimular a observar de um modo de vista diferente, enquanto o segundo tem o propósito de refletir sobre o procedimento que utiliza no seu dia a dia profissional e buscar aperfeiçoar. (GRAMMS E LOTZ, 2014)

Hoje em dia as organizações estão precisando de algum profissional que realize mais que um simples treinamento, por isto o termo tem tamanha importância. Porque as empresas precisam de um mentor que pode ajudar o aprendiz a atingir um determinado objetivo, auxiliando no desenvolvimento pessoal e aconselhando os melhores caminhos que devem ser seguidos. Neste processo, ocorre uma troca de experiências e também é agregado conhecimento e valor intelectual para ambas as partes. O mentor tem a responsabilidade de guiar seu aprendiz até o caminho que ele deseja atingir e dando forças e motivações necessárias para completar a missão. (CHIAVENATO, 2002)

Para que a parceria firmada entre mentor e aprendiz seja cumprida corretamente, alguns pontos devem ser estabelecidos que serão necessários

durante o processo de aprendizagem. O primeiro deles é estabelecer uma relação contratual que preserva o respeito mútuo e o compromisso com o resultado que foi estabelecido. Também tem que ser levado em consideração o comprometimento de ambas as partes de fazer o que foi proposto com base numa relação de confiança. O sigilo das informações que são discutidas é indiscutível por sua relevância estabelecida no processo. Outro fator que é muito importante que é muito confundido é que o *coach* não conduz para que façam a sua vontade ou falem suas palavras, neste processo ocorrem trocas de informações para agregar o valor intelectual de ambos os lados, mas isto não significa que o mentor irá influenciar na forma de falar ou de agir. (GRAMMS E LOTZ, 2014)

Quando falamos em treinamento e desenvolvimento, várias mudanças estão ocorrendo na forma de colocar em prática esta ferramenta. A posição do *coach* neste momento é também para auxiliar esta transição porque a tecnologia pode treinar algum colaborador sem nem sair de casa. O importante é que o *coaching* coloque em prática para demonstrar que além de desenvolver as atividades que são realizadas, é muito interessante para a empresa que o colaborador desenvolva e adquira novas competências, além da demonstração que é necessário realizar trabalhos em equipe. (CHIAVENATO, 2002)

Diversas empresas estão investindo em realizar a ferramenta de *coaching* nos gestores da organização, isto porque ele acarreta melhorar no desempenho e até mesmo na valorização de seus colaboradores. Há várias empresas que praticam a liderança baseada em uma visão mais militar, de impor suas ordens de forma hierárquica e burocrática. Porém, nos dias atuais as empresas estão modernizando a sua gestão e implantando um modelo de aprendizagem, no qual criam processos que possibilitam uma maior adaptabilidade de mudanças e buscam maior eficiência. Um exemplo destas duas formas de perfis da liderança seriam as avaliações de desempenhos que ocorrem nas empresas, o perfil mais rígido apenas aplica a ferramenta sem valorizar o *feedback*, diferente do líder que constantemente está dando retorno para seus funcionários para incentivar e buscar melhorar o que pode ser corrigido. (GRAMMS E LOTZ, 2014)

Por fim, após a realização de todo o processo de treinamento e desenvolvimento, as empresas precisam saber avaliar para validar se o projeto obteve êxito ou não.

5.3.5. Avaliação

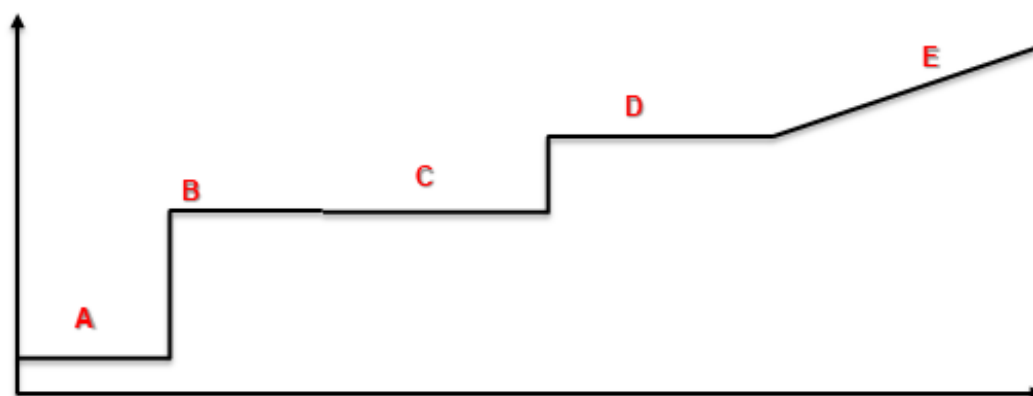
O último passo no sistema de T&D é realizar uma avaliação se o processo que foi implantado obteve êxito conforme estimulado inicialmente através de um comparativo dos objetivos que queria atingir com o resultado final. Então, todo programa de treinamento deve ter a possibilidade de ser mensurado ao ser finalizado. Caso isto não seja pensado inicialmente, haverá grande dificuldade de demonstrar um resultado positivo ou negativo da ferramenta utilizada. Porém, ao ocorrer situações como está, deverá ser estabelecido metas que irão conduzir também a proposta final, mas não com tamanha precisão. (MARRAS, 2014)

Também deve ser observado que o treinamento e desenvolvimento é um investimento e está relacionado diretamente ao comportamento humano dentro das organizações. Com isto, esse programa não terá um retorno imediato como muitas vezes é esperado da diretoria. Alguns fatores podem indicar um resultado positivo de um módulo de treinamento como: aumento da produtividade e na qualidade dos resultados, minimização de custos e de índices de acidentes, melhoria da eficiência e das habilidades e a mudança no comportamento percebido pelas atitudes e comportamento dos funcionários. (MARRAS, 2014)

Foi realizado um estudo por Strauss & Sayles e através deste caso obteve-se uma representação gráfica que possibilidade apresentar aspectos intrigantes referentes a um processo de treinamento, este fenômeno foi denominado como Curva de Aprendizagem. Conforme consta na Figura 4, a curva apresenta cinco fases. (MARRAS, 2014)

A primeira fase, denominada A, não apresenta muitos resultados porque ela está em uma etapa inicial e não pode servir como base, até mesmo para não desanimar o instrutor. A fase B demonstra um crescimento expressivo na curva e demonstra grande confiança no treinamento. A fase titulada C, demonstra no gráfico uma estabilidade, mas não significa que o treinamento estagnou isto é apenas ilusório. A penúltima fase é aonde demonstra a concretização dos objetivos estabelecidos, neste ponto possibilita o aparecimento referente à produtividade. Por fim, a última fase que é a E, expõe o *feedback* ou até mesmo uma reciclagem dos conhecimentos que foram obtidos. (MARRAS, 2014)

Figura 4 - Curva de aprendizagem



Fonte: MARRAS, 2011, p. 153

5.4. QUADRO RESUMO

Neste ponto será apresentado um quadro resumo do referencial teórico onde constam os principais conceitos abordados.

Quadro 1 - Quadro resumo de termos

<p>Treinamento</p>	<p>O processo de treinamento já passou por vários conceitos, inicialmente era visto apenas como treinar o funcionário para desempenhar a atividade no qual ela foi contratada. Após surgiu como objetivo de aumentar o desempenho no seu e por fim, ele abrange tudo o que já foi citado e ainda mais, como um meio de desenvolver competências para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras. (CHIAVENATO, 2014)</p>
<p>Desenvolvimento</p>	<p>Já o desenvolvimento busca complementar as habilidades e competências que serão necessárias futuramente para visar a carreira da pessoa dentro da organização num longo prazo para preparar e acompanhar as mudanças organizacionais. (CHIAVENATO, 2014)</p>

Perfil de Cargo	Cada empregado deve ter características que sejam compatíveis com a descrição de perfil da empresa. A descrição do cargo relata as tarefas, deveres e responsabilidade, enquanto as especificações descrevem os requisitos mínimos exigidos do colaborador. Como por exemplo, requisitos mentais relacionados a escolaridade, experiência ou criatividade, além de também os requisitos físicos que serão necessários dos candidatos, como a utilização da habilidade manual, o esforço físico e a pressão emocional. (CHIAVENATO, 2016)
Conhecimento	O conhecimento envolve toda a parte de cursos ou especializações que são necessários para saber desempenhar a função... (RABAGLIO, 2001)
Habilidades	... as habilidades envolvem as experiências para colocar em prática o conhecimento e as atitudes são necessárias para ter o comportamento organizacional compatível com o perfil desejado. (RABAGLIO, 2001)
Atitudes	Mas as atitudes envolvem as crenças e valores do indivíduo e estas, são formadas ao longo de anos de vida e são mais difíceis de serem moldados por causa de uma organização. (CARVALHO et al, 2008)

Fonte: Próprio autor (2017).

6. METODOLOGIA

Neste capítulo será demonstrada a metodologia que será utilizada neste trabalho de conclusão.

6.1. Delineamento da pesquisa

O método que será aplicado na pesquisa é denominado metodologia mista devido ao fato de aplicar o enfoque qualitativo e quantitativo.

O enfoque quantitativo é muito utilizado em matérias como física, química ou matemática, por isto ele é considerado o método mais utilizado nas ciências exatas. Ele é mais rigoroso e delimitado, isto porque suas perguntas de pesquisa são voltadas para questões específicas. O resultado das medições é representado por números e devido a esta característica, a demonstração dele é através de métodos estatísticos. Com base nos números apresentados, consegue demonstrar teorias que preveem ou justificam algum fenômeno que irão definir padrões para a validade ou confiabilidade dos dados. Através de todos estes processos podemos gerar um grande conhecimento. (CALLADO et al, 2013)

Segundo o mesmo autor, o enfoque qualitativo apresenta uma estrutura mais flexível porque o roteiro utilizado pode ser desenvolvido antes, durante e depois da coleta de dados. Ele não precisa seguir rigorosamente um processo, na verdade suas perguntas não são específicas e por isso o pesquisador começa a examinar o mundo social para poder definir uma teoria coerente ao seu problema. Não há uma medição numérica de resultados, mas sim a obtenção de ponto de vista dos participantes sobre o assunto que será tratado porque as perguntas formuladas podem ser modificadas conforme o desenvolvimento das técnicas.

O tipo de pesquisa a ser utilizado neste trabalho será exploratório sobre uma estratégia de pesquisa de estudo de caso. Este que pode ser utilizado tanto no método qualitativo ou quantitativo e buscam verificar uma ou até mais unidades de trabalho para testar hipóteses ou solucionar problemas. Ele preserva o caráter único do objetivo a ser estudado, além de usar como base a aproximação ou observação do ambiente que o pesquisador estará envolvido. (CALLADO et al, 2013)

Os estudos exploratórios têm como função obter informações sobre os objetivos do trabalho e aprofundar seu conhecimento sobre os mesmos. Ele não tem um caráter científico, porque não irá elaborar hipóteses para serem testadas posteriormente. É importante deixar claro que este estudo busca conhecer as

informações sobre o tema que se está estudando e comparar com a parte prática, a fim de analisar os aspectos sobre um problema ou uma situação (CERVO E BERVIAN, 2002).

6.2. Local da pesquisa

A pesquisa foi realizada na empresa Ecolog Serviços Ambientais que está localizada na cidade de Santa Cruz do Sul – RS durante o período de março e abril de 2018.

6.3. População da pesquisa

A população desta pesquisa foi uma amostra de 30 colaboradores de todos os funcionários que fazem parte do quadro de colaboradores da empresa. No estudo de caso referente ao método qualitativo, foram entrevistados os gestores da empresa em estudo que irão responder perguntas abertas sobre o tema em questão. Referente ao método quantitativo foi aplicado um questionário para o restante dos colaboradores.

6.4. Procedimentos metodológicos

Para realização desta pesquisa foram utilizados os seguintes procedimentos:

6.4.1. Qualitativo

Os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa de enfoque qualitativo foram às entrevistas conforme Apêndice A para coleta de dados com os gestores da empresa e a observação do pesquisador. Também foi utilizado este método para a entrevista de descrição de cargo conforme Apêndice C.

O método de entrevista não é apenas uma simples conversa entre duas pessoas, e sim uma comunicação a fim de obter informações através de questionamentos para os participantes. Este procedimento vem sendo frequentemente utilizado porque através dele consegue obter dados que não são armazenados em nenhum registro da empresa. Esta técnica deve ser planejada de forma que as perguntas realizadas induzam as informações que o pesquisador deve precisar, além disto, deve-se ter o cuidado de não fazer perguntas diretas que irão precipitar as informações que o participante tem a dizer. Por fim, é importante estar relatando o motivo da entrevista e não ser inoportuno, dando o tempo necessário

para que a pessoa entrevistada responda calmamente o que for questionado (CERVO E BERVIAN, 2002).

Ao falarmos sobre técnica de observação, podemos afirmar que ela carrega consigo características fundamentais independentes do que será analisado, como a atenção, a precisão, exatidão a completude e o método utilizado. Existem classificações de observação diferente, como por exemplo, a participante em que o observador se envolve com o objeto da pesquisa e também a não participante, em que o objeto não deixa se envolver com o objeto da pesquisa. Também podemos citar a assistemática e a sistemática, sendo que a primeira é realizada de modo informal e sem planejamento ou qualquer instrumento, diferente da segunda em que é empregado anotações e um planejamento prévio do que se deseja observar (CERVO E BERVIAN, 2002).

Neste trabalho foi empregado a técnica de observação sistemática e não participativa.

6.4.2. Quantitativo

No método de coleta quantitativo, foi empregada a técnica de questionário conforme o Apêndice B com os funcionários da empresa, exceto os gestores.

Este recurso é um dos mais utilizados na análise quantitativa, pois consegue obter com exatidão o que se deseja. Através de um conjunto de questões relacionadas ao problema central, são estabelecidos critérios que conduzam facilmente as respostas de forma que não fiquem proposta outras colocações. São utilizadas perguntas fechadas que permitem a resposta essencial do que o entrevistador está buscando, como por exemplo, “Você teve uma boa reunião?”, possibilitando uma resposta positiva ou negativa (CERVO E BERVIAN, 2002).

6.5. Tratamento de dados

Tanto as entrevistas, questionários e observações foram devidamente formalizados em um documento e após a análise, o resultado foi exposto no trabalho. Já os dados quantitativos, foram expostos no programa *Excel* para melhor serem analisados.

7. RESULTADOS DA PESQUISA

Neste tópico serão apresentados os resultados da pesquisa deste trabalho de conclusão.

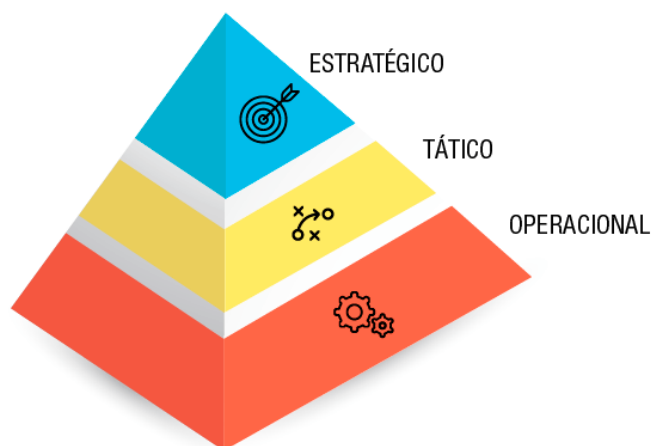
7.1. Descrição de cargos

Embora as atuais organizações busquem formas de se trabalhar com maior liberdade ao funcionário que irá proporcionar um bom rendimento e um agradável ambiente de trabalho, é preciso que haja partes burocráticas dentro da empresa para estabelecer organização e processos a serem realizados.

Conforme Motta e Vasconcelos (2006) esse sistema já acompanhava sociedades antigas como no antigo Egito, na China e também no Império Romano. Também se observa que é necessário que haja uma separação entre a função que o colaborador desempenha e as suas características pessoais, não podendo ser misturadas para favorecer em nenhuma situação. Os membros naquele sistema têm seus direitos e deveres que são determinados por alguma regra ou norma da organização, elas devem ser aplicadas igualmente para todos seus componentes.

Após muitos estudos na área da administração, obtivemos uma estrutura que embora tenha sido criada na década de 70 e seja constantemente aprimorada, é uma influência na gestão de pessoas em boa parte das organizações e até mesmo o foco de estudos. Os níveis gerenciais foram criados com a finalidade de melhor definir a melhor função e a responsabilidade que cada setor tem dentro de um planejamento estratégico.

Figura 5 - Níveis hierárquicos



Fonte: Disponível em < <https://blogdaengenharia.com/como-funciona-o-processo-decisorio-de-uma-organizacao/> > Acesso em: 21 abr 2018.

O primeiro nível que é denominado nível estratégico ou conhecido também por alta gerência irá ser composta por presidente, diretor geral, executivos, acionista da empresa ou também por algum associado. Na verdade, irá isto depender da estrutura que a empresa possui para definir a composição deste nível. No caso da organização em estudo, ela tem o seu nível primeiro nível composto pelo diretor e também sócio, ele que é responsável por determinar ações mais voltadas a um planejamento estratégico e definir planos para o serviço que a empresa presta, após estarem definidas, estas questões serão passadas ao setor do nível gerencial.

O segundo item é conhecido por gerentes de departamento ou gerência do setor, eles planejam, organizam, dirigem e controlam as atividades que foram decididas pelo primeiro nível. Eles têm a responsabilidade de colocar o plano definido em prática em seus setores, além de monitorar para que tudo ocorra corretamente conforme definido inicialmente. Conforme citado por Maximiano (2002, p.65) “o autor Robert L. Katz definiu as três habilidades primordiais para os colaboradores que ocuparem este cargo: a habilidade técnica, humana e conceitual”.

A primeira habilidade mencionada está relacionada à atividade que será desenvolvida, ou seja, no conhecimento necessário que o líder da equipe deverá ter para obter êxito em suas funções. A próxima que foi citada está relacionada à compreensão da pessoa e sua necessidade, é de fundamental importância que o gestor responsável se coloque no lugar de seu subordinado e entenda suas necessidades. Por fim, a habilidade conceitual com base em Maximiano (2002, p. 66) “envolve a capacidade de compreender e lidar com a complexidade de toda a organização e de usar o intelecto para formular estratégias”. Em um resumo, podemos explicar que este último ponto significa que o responsável deve compreender o todo e tomar decisões que estejam abrangendo toda sua área de responsabilidade.


Na empresa Ecolog Serviços Ambientais foi identificado que os cargos de Coordenador Administrativo, Coordenador de Gestão de Resíduos, Encarregado de Depósito, Encarregado de Manutenção e Gerente de Logística que fazem parte deste nível hierárquico na organização. Eles estão representados respectivamente nos quadros 2, 3, 4, 5 e 6 abaixo e todos eles possuem função de liderança dentro da empresa e tem a responsabilidade sobre um determinado setor.

Quadro 2 – Descrição de cargo (Coordenador administrativo)

Descrição de Cargo	
1. Identificação	
Título do Cargo: Coordenador Administrativo	
Setor: Administrativo	
2. Atividades Realizadas (Responsabilidades)	
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar atividade relacionada à área de recursos humanos como recrutamento e seleção, salários e benefícios, folha de pagamento, férias, controle de vacinas e exames médicos dos funcionários e outras atividades da área. - Responsável pelo faturamento da empresa dos volumes que são lançados no sistema Mobile. - Apresentar relatórios referente as áreas de atuação para a diretoria. - Buscar alternativas para diminuição de custos, melhora nos processos e auxiliar na resolução de problemas do setor administrativo. - Coordenar o setor administrativo a fim de obter melhores resultados. - Oferecer apoio a área operacional da empresa. 	
3. Conhecimentos	
<ul style="list-style-type: none"> - Ensino médio completo. - Graduação em Administração de Empresas. - Domínio do Pacote Office. - Obrigatório CNH B. - Desejável conhecimento na área da gestão de pessoas. - Conhecimento na área de legislação trabalhista. 	
4. Habilidades e Atitudes	
<ul style="list-style-type: none"> - Boa comunicação escrita e oral. - Liderança. - Flexibilidade. - Planejamento. - Comprometimento. - Inovação. - Foco em resultados. - Lidar com situações difíceis. - Ética e Transparência. -- Persuasão e influência sob a equipe. 	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quadro 3 - Descrição de cargo (Coordenador de gestão de resíduos)

Descrição de Cargo	
1. Identificação	
Título do Cargo: Coordenador de Gestão de Resíduos	
Setor: Operacional	
2. Atividades Realizadas (Responsabilidades)	
<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar o atendimento dos requisitos legais da área ambiental (leis, decretos, resoluções, portarias e demais normas aplicáveis). - Coordenar a central de resíduos juntamente com o encarregado de depósito. - Acompanhar e analisar indicadores da área de resíduos para apresentar para a diretoria. - Analisar índices dos setores da central de depósito para acompanhar o rendimento dos mesmos, buscando melhorar resultados e aprimorar as atividades realizadas. - Negociar com destinatários de resíduos melhores preços e prazos, não se esquecendo de buscar novos parceiros para agilizar os processos e garantir bons resultados. - Auxiliar os outros setores da empresa em assuntos realizados a área ambiental. 	
3. Conhecimentos	
<ul style="list-style-type: none"> - Ensino médio completo. - Graduação em Engenharia Ambiental. - Domínio do Pacote Office. - Obrigatório CNH B. - Desejável conhecimento na área da gestão de resíduos. 	
4. Habilidades e Atitudes	
<ul style="list-style-type: none"> - Tomada de Decisão. - Liderança para delegar tarefas. - Foco nos resultados. - Disponibilidade. - Planejamento. - Comunicativo. - Gerenciar conflitos. - Persuasão e influência sob a equipe. - Ética e Transparência. 	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quadro 4 - Descrição de cargo (Encarregado de depósito)

Descrição de Cargo	
1. Identificação	
Título do Cargo: Encarregado de Depósito	
Setor: Operacional	
2. Atividades Realizadas (Responsabilidades)	
<ul style="list-style-type: none"> - Responsável pelas operações envolvendo a central e também a carga e descarga de veículos. - Definir movimentações e modos de armazenamento juntamente com o coordenador de resíduos a fim de ocupar da melhor forma os espaços de acordo com o layout. - Liderar a equipe do depósito. - Prezar pela limpeza e organização da central, envolvendo todos os setores dele. - Operar a empilhadeira. - Controlar os descartes que saem da central com a classificação correta para o destinatário. - Organizar as folgas e férias da equipe da central. - Organizar e preparar, juntamente com sua equipe, as embalagens necessárias para a saída dos veículos a roteiro. 	
3. Conhecimentos	
<ul style="list-style-type: none"> - Ensino médio completo. - Curso de NR 11 (Operador de Empilhadeira). - Conhecimento da área ambiental voltada para resíduos. 	
4. Habilidades e Atitudes	
<ul style="list-style-type: none"> - Organização. - Comprometimento. - Trabalho em Equipe. - Determinado. - Busca por resultados. - Liderança. - Disponibilidade. - Ética e Transparência. - Persuasão e influência sob a equipe. 	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quadro 5 - Descrição de cargo (Encarregado de manutenção)

Descrição de Cargo	
1. Identificação	
Título do Cargo: Encarregado de Manutenção	
Setor: Operacional	
2. Atividades Realizadas (Responsabilidades)	
<ul style="list-style-type: none"> - Responsável pela manutenção e conservação da frota da empresa, através de inspeções e manutenções preventivas e/ou corretivas visando minimizar o tempo não produtivo da frota. - Seleciona e contrata serviços de terceiros para consertos em veículos e equipamento através de pesquisa de mercado e autorização prévia da diretoria. - Realizar check list dos veículos. - Elaborar relatórios mensais de manutenções e combustíveis. - Manter a lavagem dos veículos e das cabines em dia. - Acompanhar processos de sinistro da frota. 	
3. Conhecimentos	
<ul style="list-style-type: none"> - Ensino médio completo. - Desejável experiência na função. - Necessário CNH D. - Curso de Cargas Perigosas (MOPP). - Conhecimento em manutenção de caminhões e equipamentos. 	
4. Habilidades e Atitudes	
<ul style="list-style-type: none"> - Organização. - Comprometimento. - Trabalho em Equipe. - Determinado. - Dinâmico. - Busca por resultados. - Ética e Transparência. 	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quadro 6 - Descrição de cargo (Gerente de logística)


Descrição de Cargo	
1. Identificação	
Título do Cargo: Gerente de Logística	
Setor: Administrativo	
2. Atividades Realizadas (Responsabilidades)	
<ul style="list-style-type: none"> - Estipular rotas para os veículos da empresa, visando cumprir os prazos dos contratos com clientes e buscando melhor aproveitamento logístico possível durante as viagens. - Monitorar a realização de coletas dos clientes buscando a qualidade dos serviços prestados. - Responsável por gerenciar a equipe do transporte, prestando suporte operacional para eles durante as coletas. - Auxiliar os clientes em resolução de problemas relacionados ao setor logístico. - Conferência e auditoria de coletas realizadas, identificando se a classificação e o volume informado conferem com as informações que foram prestadas. - Realizar treinamento para o setor de transporte sobre assuntos que visam melhorar o desempenho e a qualidade do serviço prestado. 	
3. Conhecimentos	
<ul style="list-style-type: none"> - Ensino médio completo. - Técnico em Logística. - Domínio do Pacote Office. - Obrigatório CNH B. 	
4. Habilidades e Atitudes	
<ul style="list-style-type: none"> - Boa comunicação escrita e oral. - Liderança. - Flexibilidade. - Planejamento. - Comprometimento. - Foco em resultados. - Persuasão e influência sob a equipe. - Ética e Transparência. - Tomada de Decisões. - Resolução de Problemas. 	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O terceiro ponto determinado nível operacional não é apenas focado para a operação da empresa. Na verdade ele é determinado por todas as funções que desenvolvem as ordens dadas pelo setor gerencial. Os profissionais que ocupam esse nível são responsáveis por executar e realizar as tarefas do dia a dia. Este nível mantém contato direto com a execução e operação de tarefas essenciais no desenvolvimento das atividades, principalmente com o cliente ou com o consumidor final.

Com base no que foi estabelecido acima, pode se descrever as seguintes funções como parte deste nível: Analista Comercial (Quadro 7), Assistente Financeira I (Quadro 8), Assistente Financeira II (Quadro 9), Auxiliar Administrativo (Quadro 10), Auxiliar de Depósito (Quadro 11), Auxiliar de Limpeza (Quadro 12), Auxiliar de Motorista I (Quadro 13), Auxiliar de Motorista II (Quadro 14), Motorista (Quadro 15), Motorista Coleta/Entrega (Quadro 16), Motorista de Basculante (Quadro 17) e Operador de Utilidades (Quadro 18).

Quadro 7 - Descrição de cargo (Analista comercial)

Descrição de Cargo	
1. Identificação	
Título do Cargo: Analista Comercial	
Setor: Comercial	
2. Atividades Realizadas (Responsabilidades)	
<ul style="list-style-type: none"> - Responsável por realizar o atendimento a clientes para sanar dúvidas. - Envio de propostas e documentações necessárias para o fechamento da venda. - Acompanhamento das propostas enviadas afim de buscar novos clientes para a empresa. - Realizar visitas em clientes quando for necessário. - Confeccionar contratos e aditivos para clientes. - Atualizar o cadastro dos clientes no sistema da empresa. - Buscar informações após a realização do serviço para obter um pós-venda dos serviços prestados. - Responsável por manter atualizada a apresentação da empresa. - Apresentar dados das suas vendas para o gestor responsável do setor. 	
3. Conhecimentos	
<ul style="list-style-type: none"> - Ensino médio completo. - Domínio do Pacote Office. - Obrigatória experiência em na área de vendas. 	

- Desejável CNH B.
4. Habilidades e Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> - Bom atendimento a clientes. - Habilidade em negociação. - Boa capacidade de comunicação oral e escrita. - Organização. - Ambição. - Persistente. - Trabalho em equipe. - Saber ouvir e buscar soluções para problemas apresentados. - Ética e Transparência.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quadro 8 - Descrição de cargo (Assistente financeira I)

Descrição de Cargo	
1. Identificação	
Título do Cargo: Assistente Financeira I	
Setor: Administrativo	
2. Atividades Realizadas (Responsabilidades)	
<ul style="list-style-type: none"> - Responsável pelo lançamento de notas fiscais no sistema financeiro. - Realizar lançamento de previsões de despesas anuais no sistema financeiro. - Realizar a baixa de pagamentos no sistema financeiro. - Negociar inadimplências com os fornecedores buscando melhores prazos e formas de pagamento. - Realizar cobrança de clientes e se for necessário, encaminhando para órgãos de proteção ao crédito. - Auxiliar os clientes a fim de sanar dúvidas, envio de boletos, notas fiscais e relatório de coletas para resolução de problemas. - Enviar notas fiscais e outros documentos necessários para o escritório de contabilidade. 	
3. Conhecimentos	
<ul style="list-style-type: none"> - Ensino médio completo. - Domínio do Pacote Office. - Obrigatória experiência na área financeira de 6 meses. 	
4. Habilidades e Atitudes	
<ul style="list-style-type: none"> - Bom atendimento a clientes. - Boa capacidade de comunicação oral e escrita. - Organização. - Concentração. - Responsabilidade. - Saber ouvir e buscar soluções para problemas apresentados. - Ética e Transparência. 	


Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quadro 9 - Descrição de cargo (Assistente Financeira II)

Descrição de Cargo	
1. Identificação	
Título do Cargo: Assistente Financeira II	
Setor: Administrativo	
2. Atividades Realizadas (Responsabilidades)	
<ul style="list-style-type: none"> - Responsável pelo lançamento de notas fiscais no sistema financeiro. - Realizar lançamento de previsões de despesas anuais no sistema financeiro. - Realizar a baixa de pagamentos no sistema financeiro. - Negociar inadimplências com os fornecedores buscando melhores prazos e formas de pagamento. - Realizar cobrança de clientes e se for necessário, encaminhando para órgãos de proteção ao crédito. - Auxiliar os clientes a fim de sanar dúvidas, envio de boletos, notas fiscais e relatório de coletas para resolução de problemas. - Enviar notas fiscais e outros documentos necessários para o escritório de contabilidade. 	
3. Conhecimentos	
<ul style="list-style-type: none"> - Ensino médio completo. - Domínio do Pacote Office. - Experiência de 18 meses na função financeira. 	
4. Habilidades e Atitudes	
<ul style="list-style-type: none"> - Bom atendimento a clientes. - Boa capacidade de comunicação oral e escrita. - Organização. - Concentração. - Responsabilidade. - Saber ouvir e buscar soluções para problemas apresentados. - Ética e Transparência. 	


Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quadro 10 - Descrição de cargo (Auxiliar administrativo)

Descrição de Cargo	
1. Identificação	
Título do Cargo: Auxiliar Administrativo	
Setor: Administrativo	
2. Atividades Realizadas (Responsabilidades)	
<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento aos clientes e fornecedores através de ligações e/ou pessoalmente. - Envio de correspondências através do malote. - Elaborar relatório de ligações para apresentar ao gestor responsável. - Executar serviços de apoio no setor de administração e/ou comercial. - Enviar segunda via de boletos e notas fiscais para clientes. - Realizar digitalizações, arquivar e copiar os documentos que forem solicitados. 	
3. Conhecimentos	
<ul style="list-style-type: none"> - Ensino médio completo. - Domínio do Pacote Office. 	
4. Habilidades e Atitudes	
<ul style="list-style-type: none"> - Bom atendimento a clientes. - Boa capacidade de comunicação oral e escrita. - Organização. - Saber trabalhar em equipe. - Dinâmica. - Ética e Transparência. 	


Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quadro 11 - Descrição de cargo (Auxiliar de depósito)

Descrição de Cargo	
1. Identificação	
Título do Cargo: Auxiliar de Depósito	
Setor: Operacional	
2. Atividades Realizadas (Responsabilidades)	
<ul style="list-style-type: none"> - Responsável por auxiliar no carregamento e descarregamento de veículos. - Classificar e conferir os resíduos armazenados no depósito. - Buscar a organização e limpeza da central de resíduos e do pátio da empresa. - Auxiliar no carregamento de caçambas e containers para descarte. - Auxiliar os outros setores da central. 	
3. Conhecimentos	
<ul style="list-style-type: none"> - Ensino fundamental completo. - Desejável experiência na função. 	
4. Habilidades e Atitudes	
<ul style="list-style-type: none"> - Organização. - Comprometimento. - Trabalho em Equipe. - Busca por resultados. - Ética e Transparência. 	


Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quadro 12 - Descrição de cargo (Auxiliar de limpeza)

Descrição de Cargo	
1. Identificação	
Título do Cargo: Auxiliar de Limpeza	
Setor: Operacional	
2. Atividades Realizadas (Responsabilidades)	
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar os serviços de limpeza do escritório, recepção, sanitários, refeitório, central de resíduos e demais dependências da empresa. - Zelar pela limpeza e organização dos locais de trabalho, buscando melhores resultados na utilização dos produtos de limpeza e higiene. - Manter o ambiente limpo e conservado. - Fazer café e organizar a sala de reuniões quando houver necessidade. - Executar outras atividades compatíveis com o exercício da função. 	
3. Conhecimentos	
<ul style="list-style-type: none"> - Ensino fundamental completo. - Desejável experiência na função. 	
4. Habilidades e Atitudes	
<ul style="list-style-type: none"> - Organização. - Comprometimento. - Trabalho em Equipe. - Busca por resultados. - Ética e Transparência. 	


Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quadro 13 - Descrição de cargo (Auxiliar de Motorista I)

Descrição de Cargo	
1. Identificação	
Título do Cargo: Auxiliar de Motorista I	
Setor: Transporte	
2. Atividades Realizadas (Responsabilidades)	
<ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar o motorista em viagens na localização de endereços, estacionamentos, clientes e práticas que possam auxiliar no dia a dia. - Preparar e separar os materiais juntamente com o almoxarifado para serem utilizados nas coletas. - Auxiliar na organização e higienização do veículo. - Organizar e higienizar os materiais necessários para uso nas coletas durante as viagens. - Auxiliar na triagem, separação dos materiais e organização do depósito. - Auxiliar na carga e descarga dos veículos. - Realizar o lançamento das coletas via sistema Mobile juntamente com o motorista. 	
3. Conhecimentos	
<ul style="list-style-type: none"> - Ensino médio completo. - Conhecimento em manuseio de aplicativos eletrônicos. 	
4. Habilidades e Atitudes	
<ul style="list-style-type: none"> - Determinação. - Boa comunicação verbal. - Ter boa apresentação pessoal. - Saber trabalhar em equipe. - Dinâmico. - Saber ouvir e lidar com situações difíceis. - Ética e Transparência. 	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quadro 14 - Descrição de cargo (Auxiliar de motorista II)

Descrição de Cargo	
1. Identificação	
Título do Cargo: Auxiliar de Motorista II	
Setor: Transporte	
2. Atividades Realizadas (Responsabilidades)	
<ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar o motorista em viagens na localização de endereços, estacionamentos, clientes e práticas que possam auxiliar no dia a dia. - Preparar e separar os materiais juntamente com o almoxarifado para serem utilizados nas coletas. - Auxiliar na organização e higienização do veículo. - Organizar e higienizar os materiais necessários para uso nas coletas durante as viagens. - Auxiliar na triagem, separação dos materiais e organização do depósito. - Auxiliar na carga e descarga dos veículos. - Realizar o lançamento das coletas via sistema Mobile juntamente com o motorista. 	
3. Conhecimentos	
<ul style="list-style-type: none"> - Ensino médio completo. - Experiência de 1 (um) ano na função. - Conhecimento em manuseio de equipamentos eletrônicos. 	
4. Habilidades e Atitudes	
<ul style="list-style-type: none"> - Determinação. - Boa comunicação verbal. - Ter boa apresentação pessoal. - Saber trabalhar em equipe. - Dinâmico. - Saber ouvir e lidar com situações difíceis. - Ética e Transparência. 	


Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quadro 15 - Descrição de cargo (Motorista)

Descrição de Cargo	
1. Identificação	
Título do Cargo: Motorista	
Setor: Transporte	
2. Atividades Realizadas (Responsabilidades)	
<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir, manobrar e transportar cargas em viagens de acordo com os roteiros estabelecidos pela logística com comprometimento. - Dirigir com cuidado, realizar vistoria dos veículos para assegurar as condições dos mesmos e comunicar em casos de problemas. - Preparar e separar os materiais juntamente com o almoxarifado para serem utilizados nas coletas. - Zelar pela organização, higienização e a manutenção do veículo. - Organizar e higienizar os materiais necessários para uso nas coletas durante as viagens. - Auxiliar na carga e descarga dos veículos. - Realizar o lançamento das coletas via sistema Mobile juntamente com o auxiliar. 	
3. Conhecimentos	
<ul style="list-style-type: none"> - Ensino médio completo. - Conhecimento em manuseio de equipamentos eletrônicos. - Curso de Cargas Perigosas (MOPP). - Necessário CNH C. 	
4. Habilidades e Atitudes	
<ul style="list-style-type: none"> - Determinação. - Boa comunicação verbal. - Saber trabalhar em equipe. - Dinâmico. - Saber ouvir e lidar com situações difíceis. - Dirigir focado em segurança e prevenção de acidentes. - Concentração. - Paciência. - Ética e Transparência. 	


Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quadro 16 - Descrição de cargo (Motorista coleta/entrega)

Descrição de Cargo	
1. Identificação	
Título do Cargo: Motorista Coleta/Entrega	
Setor: Transporte	
2. Atividades Realizadas (Responsabilidades)	
<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir, manobrar e transportar cargas em viagens de acordo com os roteiros estabelecidos pela logística com comprometimento. - Dirigir com cuidado, realizar vistoria dos veículos para assegurar as condições dos mesmos e comunicar em casos de problemas. - Preparar e separar os materiais juntamente com o almoxarifado para serem utilizados nas coletas. - Zelar pela organização, higienização e a manutenção do veículo. - Organizar e higienizar os materiais necessários para uso nas coletas durante as viagens. - Auxiliar na carga e descarga dos veículos. - Realizar o lançamento das coletas via sistema Mobile juntamente com o auxiliar. 	
3. Conhecimentos	
<ul style="list-style-type: none"> - Ensino médio completo. - Conhecimento em manuseio de equipamentos eletrônicos. - Curso de Cargas Perigosas (MOPP). - Necessário CNH B. 	
4. Habilidades e Atitudes	
<ul style="list-style-type: none"> - Determinação. - Boa comunicação verbal. - Saber trabalhar em equipe. - Dinâmico. - Saber ouvir e lidar com situações difíceis. - Dirigir focado em segurança e prevenção de acidentes. - Concentração. - Paciência. - Ética e Transparência. 	


Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quadro 17 - Descrição de cargo (Motorista de basculante)

Descrição de Cargo	
1. Identificação	
Título do Cargo: Motorista de Basculante	
Setor: Transporte	
2. Atividades Realizadas (Responsabilidades)	
<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir, manobrar e transportar cargas em viagens de acordo com os roteiros estabelecidos pela logística com comprometimento. - Dirigir com cuidado, realizar vistoria dos veículos para assegurar as condições dos mesmos e comunicar em casos de problemas. - Preparar e separar os materiais juntamente com o almoxarifado para serem utilizados nas coletas. - Zelar pela organização, higienização e a manutenção do veículo. - Organizar e higienizar os materiais necessários para uso nas coletas durante as viagens. - Auxiliar na carga e descarga dos veículos. - Realizar o lançamento das coletas via sistema Mobile juntamente com o auxiliar. 	
3. Conhecimentos	
<ul style="list-style-type: none"> - Ensino médio completo. - Conhecimento em manuseio de equipamentos eletrônicos. - Curso de Cargas Perigosas (MOPP). - Necessário CNH E. 	
4. Habilidades e Atitudes	
<ul style="list-style-type: none"> - Determinação. - Boa comunicação verbal. - Saber trabalhar em equipe. - Dinâmico. - Saber ouvir e lidar com situações difíceis. - Dirigir focado em segurança e prevenção de acidentes. - Concentração. - Paciência. - Ética e Transparência. 	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quadro 18 - Descrição de cargo (Operador de utilidades)

Descrição de Cargo	
1. Identificação	
Título do Cargo: Operador de Utilidades	
Setor: Operacional	
2. Atividades Realizadas (Responsabilidades)	
<ul style="list-style-type: none"> - Lixar e pintar os suprimentos da empresa de acordo com demandas solicitadas. - Selecionar suprimentos em condições de uso para serem utilizados nos clientes. - Auxiliar no recebimento, armazenagem e classificação de resíduos. - Operar a empilhadeira para movimentar cargas de resíduos na central. - Auxiliar na carga/descarga de veículos. - Realizar <i>check list</i> da empilhadeira para zelar pelo seu uso e conservação, ficando responsável de avisar seu superior em caso de problemas mecânicos. - Organizar e manter limpo o setor de sua responsabilidade. - Zelar pelo uso adequado e higienizar os materiais para uso na pintura. 	
3. Conhecimentos	
<ul style="list-style-type: none"> - Ensino médio completo. - Curso de NR 11 (Curso de Operador de Empilhadeira). - Desejável experiência de pinturas com pistola. 	
4. Habilidades e Atitudes	
<ul style="list-style-type: none"> - Proativo. - Organizado. - Relacionamento interpessoal. - Saber trabalhar em equipe. - Dinâmico. - Ética e Transparência. 	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

7.2. Entrevista com os líderes

Abaixo serão apresentadas as respostas obtidas de acordo com as perguntas elaboradas no Apêndice A, as entrevistas foram realizadas de forma aberta com os líderes da empresa e ocorreram nos dias 21 e 22 de março de 2018 na própria sede da empresa.

7.2.1. Importância do treinamento e desenvolvimento para a empresa

A primeira pergunta direcionada aos líderes é referente à importância da ferramenta de T&D nas empresas, o coordenador de gestão de resíduos respondeu

que “Sim, as empresas necessitam de pessoas qualificadas para seu crescimento e desenvolvimento e uma das ferramentas utilizadas para que isto ocorra se dá através dos treinamentos e qualificação profissional. O treinamento capacita o profissional, ajudando no desenvolvimento empresarial e pessoal do colaborador”.

Já o gerente de logística acredita as pessoas acabam realizando procedimentos errados pelo fato de não terem sido orientados corretamente de qual o procedimento que a empresa exige, por isso acabam ficando perdidas no dia a dia. E ainda complementa “Sou meio suspeito de falar porque minha experiência profissional anterior era voltada completamente ao foco de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Com isto, pude absorver que é umas das coisas mais importantes é o foco nessa área porque deixa a pessoa preparada, qualificada e habilitada para desenvolver a atividade que for determinada”. Ele também observa que o treinamento e desenvolvimento podem reduzir os custos na empresa porque evita o retrabalho.

A perspectiva da coordenadora administrativa também é parecida com de seus colegas, ela acredita que é de extrema importância o treinamento e desenvolvimento para as empresas, porque funcionários treinados e capacitados para desempenhar suas funções cometem menos erros e demonstram mais confiança nas suas ações. Com isto, é possível oferecer serviços ou produtos com mais qualidade e com o menos número possível de erros durante o processo, o que influencia muito na satisfação do cliente. De acordo com as palavras da coordenadora “Diversas vezes as empresas são julgadas pela forma que tratam uma reclamação e o modo como lidam com as situações e somente uma pessoa treinada para atuar nestes casos e conseguir dar a volta por cima”.

De acordo com o encarregado do depósito também é importante esta ferramenta porque ela traz diversos benefícios para a empresa, como por exemplo, o desempenho das atividades de forma corretas e com isto evita o retrabalho por causa de uma atividade mal instruída.

7.2.2. Necessidade da ferramenta de T&D

A próxima pergunta está relacionada à necessidade de uma ferramenta de T&D, independente do porte da empresa. O coordenador de gestão de resíduos respondeu que acha importante que as empresa tenham a necessidade de utilizar essa ferramenta. Porém ele fez uma ressalva referente à capacidade de cada

empresa “Mas devemos lembrar que as empresas de pequeno porte nem sempre terão condições de ter uma área de treinamentos e desenvolvimento específica, neste caso deve-se apostar em algum tipo de consultoria no qual presta serviços terceirizados na área”.

O gerente de logística também disse que na opinião dele tem que ter uma área que treine. O funcionário ao começar em alguma empresa deve entender o que ele irá fazer e conhecer os outros setores da empresa. Mas ele também colocou uma observação nesta questão “Embora o funcionário já tenha trabalhado no mesmo ramo daquela organização, é diferente o processo de cada uma das empresas. É necessário ter uma integração inicial e após um treinamento mais focado na atividade que será desenvolvida. Tem que ter uma pessoa que diga como a empresa trabalha e como funciona o ritmo nesta empresa”.

Conforme a opinião da coordenadora administrativa é importante sim, porém dependendo do porte da empresa será visto a necessidade de um setor específico e dedicado para isto ou não. Ela ainda coloca que as empresas de porte pequeno ou até mesmo médio acabam desenvolvendo um programa de treinamento e desenvolvimento de forma mais oral e prática. Diferente de empresas de grande porte que possuem procedimentos de produção ou manuais para especificar cada atividade a ser realizada. Mas em ambos os casos o colaborador precisa saber os itens básicos que são: o que vai fazer e como fazer, além do conhecimento do ramo da empresa.

A opinião do encarregado de depósito é que “Sim, todas as empresas precisam treinar seus funcionários para ter trabalhadores mais aptos para desenvolver suas atividades”.

7.2.3. Benefícios da ferramenta de T&D para o colaborador

Já a terceira pergunta é voltada para os benefícios que a ferramenta proporciona para o colaborador da empresa. O coordenador de gestão de resíduos acredita que o trabalhador tem que saber que está desenvolvendo suas atividades corretamente, o que evita muitas vezes estresse entre o responsável do setor com seus funcionários por realizar as atividades de forma incorreta. Porém ele acrescenta que “embora às vezes tenha má vontade de alguns, eles podem estar errando a forma de trabalhar por não terem tido um treinamento eficiente no início do seu trabalho”.

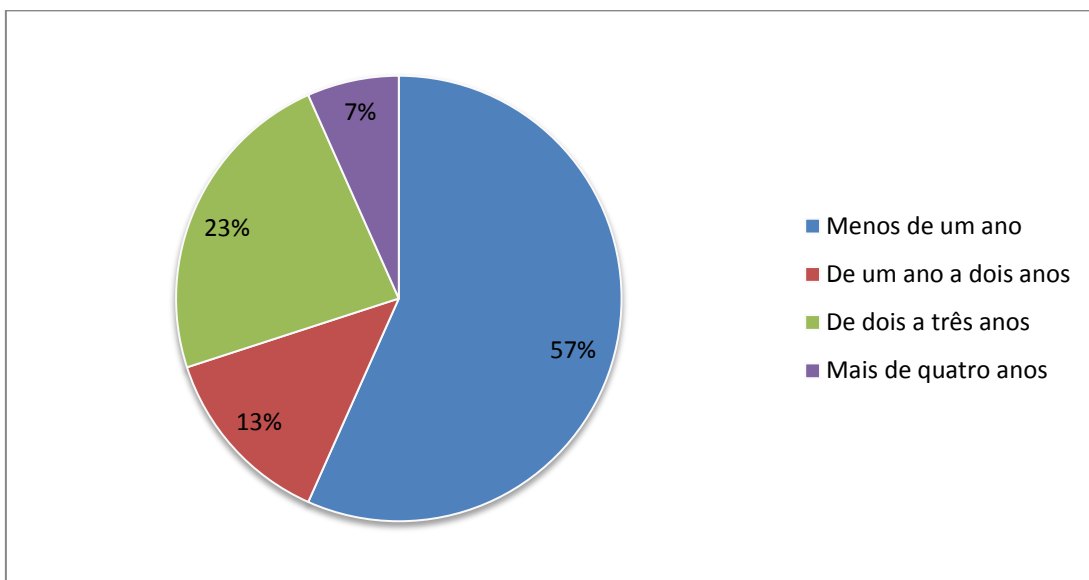
O gerente de logística acredita que a utilização de treinamentos e desenvolvimento só vem a agregar conhecimento e valores aos colaboradores. Conforme relatado por ele "Um dos benefícios é a lapidação de um profissional para ser um líder de destaque dentro da organização. A ferramenta agrega conhecimento aos colaboradores fazendo com que eles desempenham suas atividades com maior facilidade, comprometimento e responsabilidade na realização e coordenação de suas tarefas".

A coordenadora administrativa colocou a sua experiência nesta questão e lembrando o primeiro dia de trabalho de outros empregos no seu caso, conforme ela observa "Se não tem ninguém que lhe diga como funciona, como deve fazer e quais são os objetivos que devem ser atendidos, o funcionário acaba trabalhando com uma insegurança porque não sabe se está fazendo as coisas do modo correto. Quando nos damos por conta que estamos desenvolvendo aquela atividade de um modo errado há muito tempo, argumentamos a seguinte frase: foi assim que me ensinaram". O treinamento evita com que o funcionário acabe se desgastando dentro da organização, evitando os primeiros dias inseguros no desempenho de suas tarefas e com mais credibilidade nas suas ações. Mas é importante frisar que o treinamento é constante, mesmo tendo ganhado um treinamento hoje tem que estar preparado para ganhar sempre novos treinamentos porque nas empresas os ajustes são eternos.

Já o encarregado do depósito colocou que os colaboradores treinados trazem maiores resultados para a empresa e com isto, se sentem mais autoconfiantes e satisfeitos com a sua função. Além daquele sentimento de estar fazendo as coisas de modo correto e como foi solicitado, ele pode acarretar em um desenvolvimento pessoal do colaborador, que demonstra perfis muito interessantes de serem realocados em outros setores a fim de promover profissionalmente o colaborador.

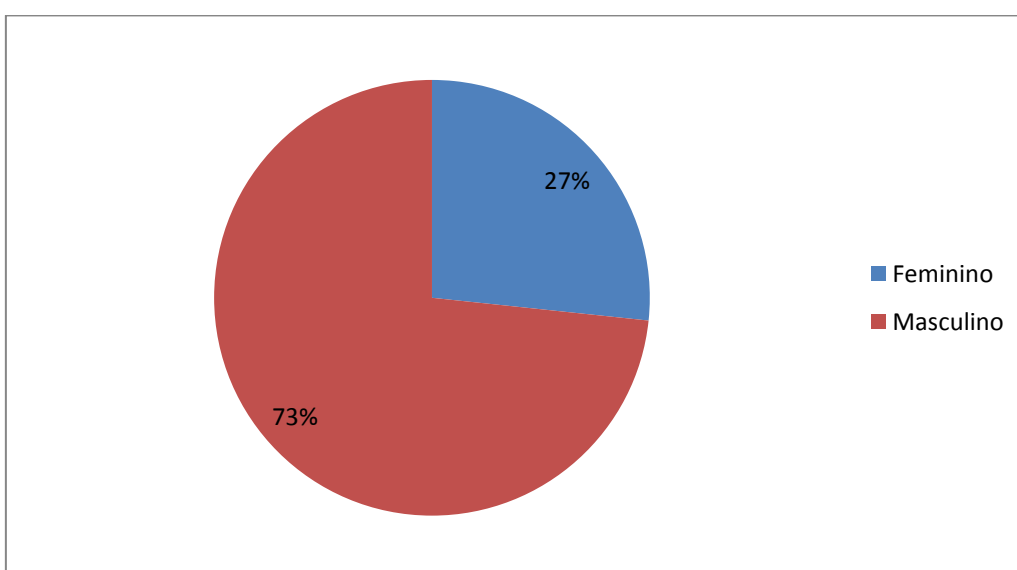
7.3. Questionário com os funcionários

Entre os dias 09 e 30 de abril foi aplicado um questionário com os colaboradores da empresa conforme o apêndice B apresentado neste trabalho. Foram obtidas as respostas de 30 funcionários da empresa, ou seja, uma amostra porque não atingiu a totalidade dos funcionários.

Gráfico 1 – Tempo de trabalho na empresa

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

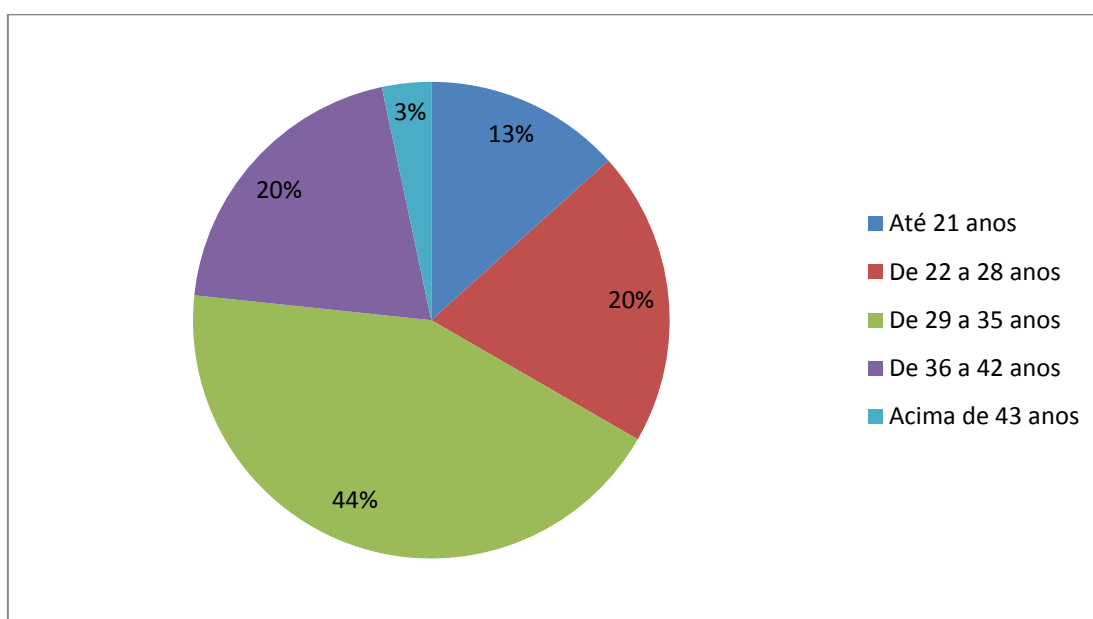
A primeira pergunta se refere ao tempo que os funcionários estão atuando dentro da empresa Ecolog. Fica visivelmente que 17 (dezesete) colaboradores trabalham a menos de um ano, 4 funcionários trabalham de um a dois anos, 7 trabalham de dois a três anos e apenas 2 (dois) executam suas atividades por mais de quatro anos dentro da organização. Foi constatado que a empresa possui uma rotatividade elevada pelo fato de ter 10 anos de existência e poucos estarem trabalhando a um período elevado no local.

Gráfico 2 – Gênero dos funcionários

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

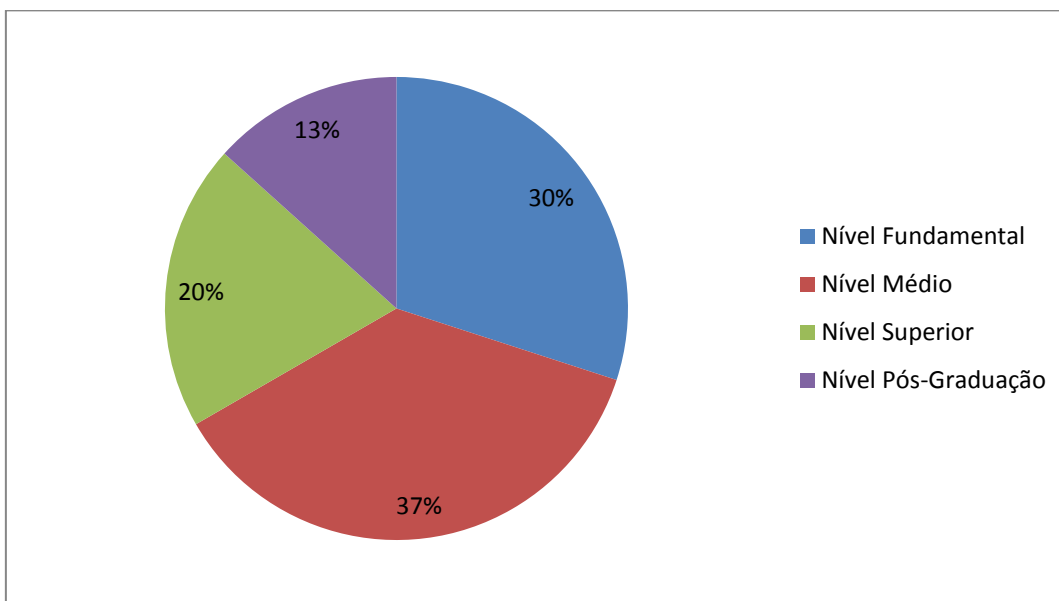
A segunda pergunta estava relacionada ao gênero dos colaboradores que trabalham na empresa Ecolog. Conforme demonstra o gráfico 2, 22 participantes da amostra são do sexo masculino, enquanto apenas 8 são do sexo feminino. Por se tratar de uma empresa na área de transporte, possui um número mais elevado de colaboradores do sexo masculino que dirigem os caminhões ou realizam um serviço mais braçal.

Gráfico 3 – Idade dos funcionários



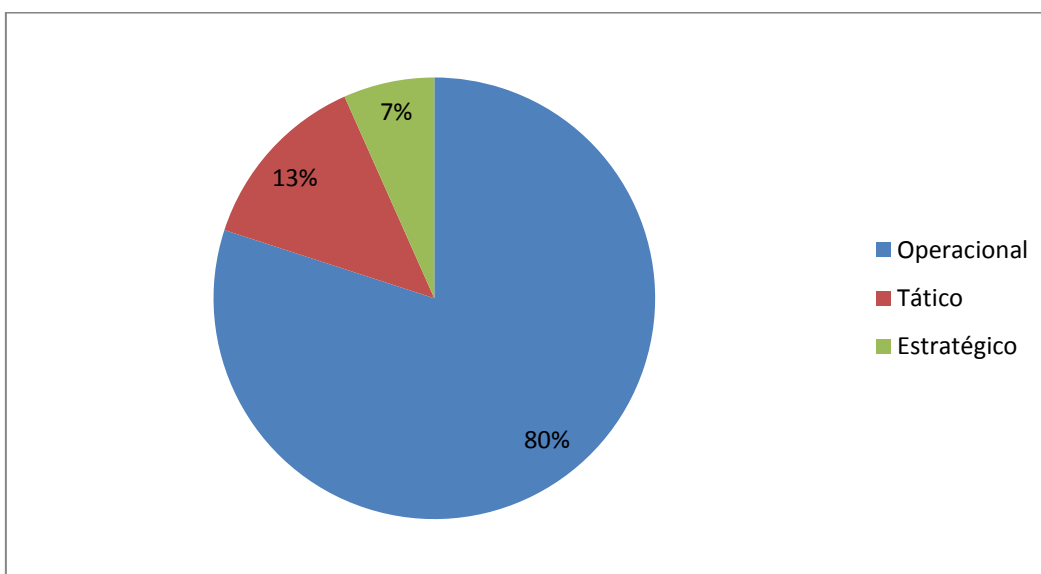
Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A próxima pergunta também está relacionada ao perfil dos colaboradores da empresa e foi referente à idade de cada um dos funcionários que responderam o questionário. Podemos observar que 44% estão na faixa de 29 a 35 anos, logo em seguida está à faixa etária de 36 a 42 anos com 20%, seguido também de 22 a 28 anos por 20% também, com 13% dos votos está a faixa etária de 21 anos e apenas 3% são acima de 43 anos.

Gráfico 4 – Nível de escolaridade dos funcionários

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Outra questão para definir o perfil dos colaboradores da organização está relacionada ao nível de escolaridade deles, com isto podemos identificar que 9 funcionários ainda possuem apenas o ensino fundamental e isto representou 20% do gráfico, já as pessoas que estão no nível médio foi a de valor mais elevado com 37% e 11 respostas, sendo o nível superior e pós-graduação sendo representados por 20% e 13% respectivamente.

Gráfico 5 – Nível hierárquico dos funcionários

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

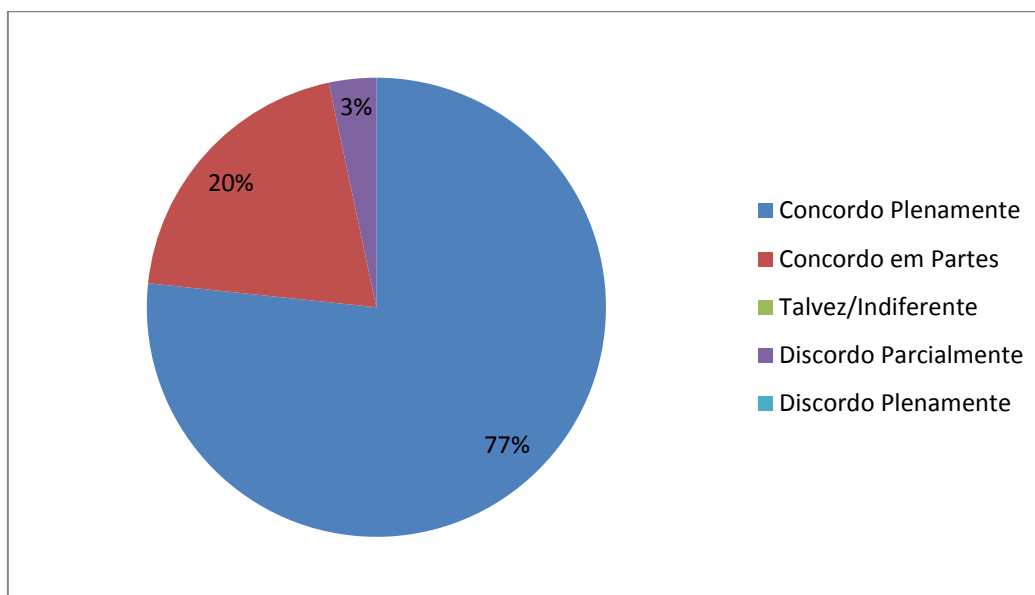
A próxima pergunta estava relacionada ao nível hierárquico do funcionário dentro da organização, dentro isto 80% se identificaram como nível operacional e isso foi 24 respostas, já o nível tático foi identificado por 13% que representou 4 respostas e o nível estratégico foram 2 respostas que simbolizaram 7%.

Ao realizar esta pergunta aos colaboradores da empresa, entramos no assunto relacionado à estrutura organizacional da mesma. Conforme Oliveira (2006) estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas.

Esta estrutura pode ser caracterizada de um modo informal, ou seja, relacionamento que não estão previstos dentro da organização ou a formal, que a sua melhor forma de representação é o organograma da empresa.

É importante que os funcionários da empresa conheçam essa estrutura gráfica para poder se identificar dentro do nível hierárquico da empresa, porque durante o questionário muitos não sabiam identificar a qual nível pertenciam dentro da organização.

Gráfico 6 – Satisfação na função exercida



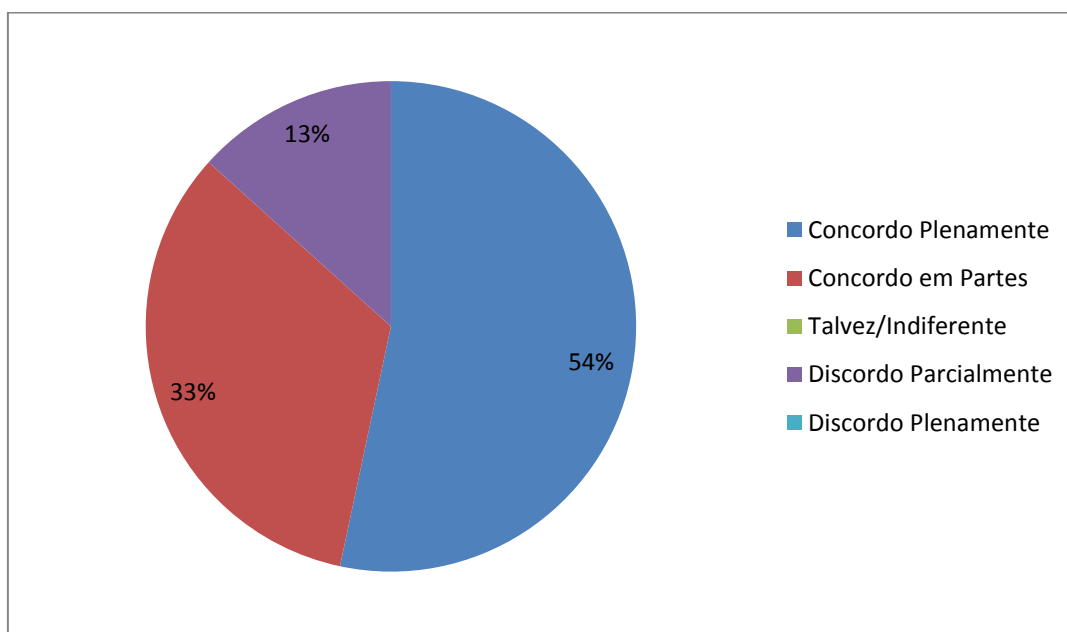
Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A questão que foi apresentada no gráfico 6 está relacionada a satisfação do funcionário com a função que ele exerce dentro da empresa Ecolog Serviços Ambientais. A maioria da amostra apontou que concorda plenamente com o

questionamento apresentado e isto representou 77% dos votos, porém foi analisado que 6 funcionários concordam em partes com a afirmação e apenas 1 discorda parcialmente do que foi apresentado.

É de extrema importância que os colaboradores dentro de uma empresa estejam felizes com as atividades que desenvolvem, conforme Maia (2008) o empregado deve ser valorizado como pessoa e como profissional, pois o indivíduo satisfeito com as condições, o tratamento que a organização oferece e com o trabalho que executa, irá desempenhá-lo com níveis crescentes de qualidade e eficiência.

Gráfico 7 – Treinamento e capacitação dos funcionários



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

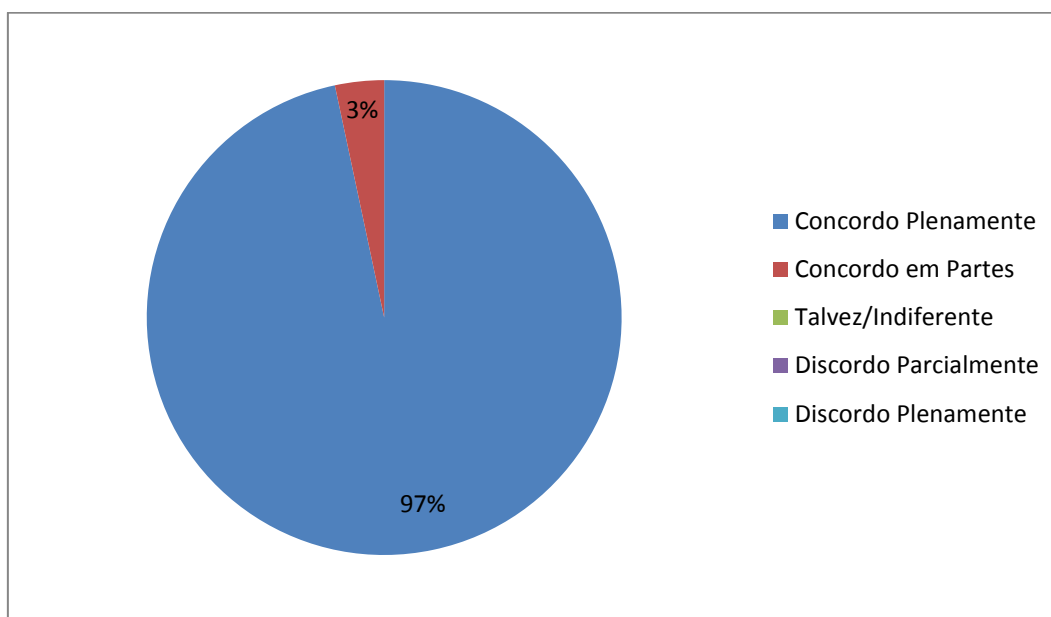
A pergunta realizada no gráfico 7 buscava saber se o funcionário foi treinado para desenvolver suas atividades na empresa, 16 das pessoas que responderam o questionário informaram que concordam plenamente com a pergunta realizada. Acredito que em próximas pesquisas a pergunta deve ser elaborada de uma forma mais clara porque em conversa com a empresa eles recebem o treinamento com os funcionários que já trabalham na função, porém não é passado o procedimento de forma escrita e formalizada.

Conforme Bergamini (2008) muitos dos problemas que as organizações possuem com relação àqueles que nela trabalham começaram há muito tempo atrás

devido a medidas inadequadas, que foram levadas a efeito durante os processos; de seleção, treinamento e desenvolvimento de seus líderes.

Os demais 14 funcionários que participam do questionário apontaram que concordam em partes ou discordam plenamente da afirmação pelo fato de não terem recebido o treinamento e a atenção adequada para realizar de forma correta a sua função.

Gráfico 8 – Programa de treinamento e sua importância

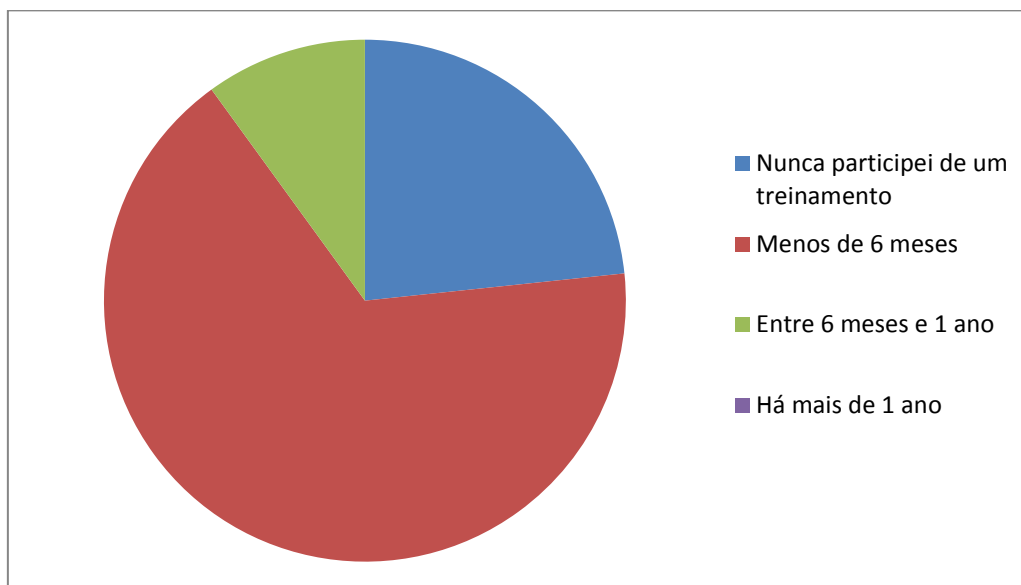


Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A próxima pergunta do questionário foi se os colaboradores concordavam que o treinamento e desenvolvimento é importante para o crescimento profissional. A maioria dos participantes correspondente a 29 respostas, concordaram plenamente com a afirmação.

Conforme Abbad e Borges-Andrade (2004) seres humanos aprendem de diversas maneiras. Nas empresas, algumas situações que proporcionam aprendizagem são formais, outras não. O treinamento, o desenvolvimento e a educação corporativa, são, em regra, formais.

Um programa de desenvolvimento e treinamento é responsável pelo bem estar do funcionário, pela execução corretas das atividades e pela padronização das mesmas. Então é importante a empresa aplicar este programa corretamente e também deixar ele registrado e disponível para o funcionário em caso de dúvidas.

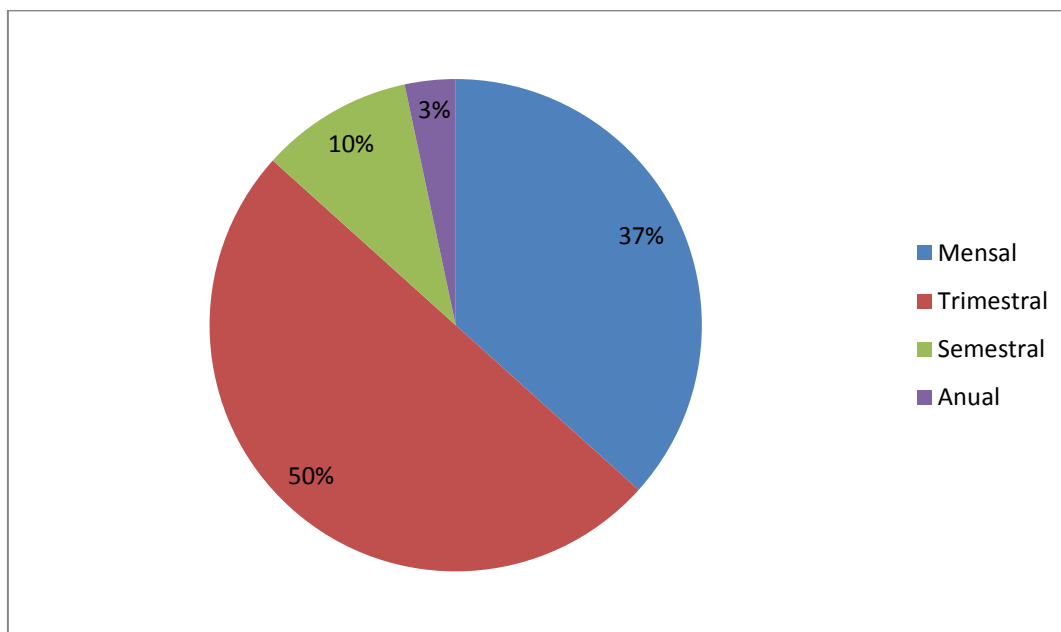
Gráfico 9 – Tempo que participou em algum treinamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

O gráfico 9 demonstra há quanto tempo os funcionários participaram de um treinamento dentro da empresa, 20 pessoas participaram em menos de 6 meses, 3 pessoas participaram entre 6 meses e 1 ano e 7 pessoas nunca participaram de nenhum treinamento.

O autor Chiavenato (2005) afirma que a periodicidade de um programa de treinamento e desenvolvimento pode variar muito conforme o que se deseja fazer e principalmente, conforme o nível de capacitação e maturidade profissional da equipe. Ele também observa que os treinamentos atualmente são desenvolvidos durante poucas semanas, e de forma intensiva.

Um ponto que é muito reflexivo é o fato de que 7 colaboradores nunca participaram de nenhum treinamento, desde uma integração até mesmo a um treinamento refere ao setor em que eles trabalham.

Gráfico 10 – Periodicidade ideal de treinamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A última pergunta do questionário buscava saber qual a periodicidade o colaborador gostaria de receber treinamentos da empresa e foram obtidas as respostas que 15 funcionários gostariam de receber de forma trimestral, 11 gostariam de receber de forma mensal, 3 com período semestral e apenas 1 com periodicidade anual.

Quanto mais frequente uma equipe está treinada e capacitada para desenvolver suas funções, melhor é o número de procedimentos corretos durante a execução dos procedimentos diários. Cada empresa deve detectar a necessidade do seu treinamento e colocar ele em prática constantemente conforme o plano que for estabelecido. O resultado disto não é apenas os benefícios só para a empresa, mas também para o próprio funcionário.

8. SUGESTÕES PARA A EMPRESA

Conforme a pesquisa realizada foi observada um ponto a ser de grande importância para a melhoria na área de recursos humanos da empresa: um programa de treinamento e desenvolvimento.

Foi constatado que não é realizado frequentemente treinamento para os colaboradores e os mesmos não são atualizados após determinado período. Por causa deste motivo, indicamos a utilização de uma matriz de treinamento e desenvolvimento conforme estabelecida abaixo, porque ela possibilita um melhor controle do que foi realizado e já poderia se programar para o próximo treinamento que poderá haver.

Quadro 19 - Programa de T&D

TREINAMENTOS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
MATRIZ DE TREINAMENTOS	INTEGRAÇÃO NOVOS FUNCIONARIOS	USO DE EPIS	CLASSIFICAÇÃO DE RESÍDUOS	GESTÃO DE PESSOAS	COMBATE A INCÊNDIO	SISTEMA FINANCEIRO	SISTEMA LOGÍSTICO (WEB)	TREINAMENTO EM EXCEL	SISTEMA LOGÍSTICO (MOBILE)	PROCEDIMENTO DE COLETA	DIREÇÃO DEFENSIVA
FREQUÊNCIA:	iniciar	semestral	semestral	anual	anual	semestral	semestral	anual	semestral	bimestral	anual
ADMINISTRATIVO											
ANALISTA COMERCIAL	X						X	X			
ASSISTENTE FINANCEIRA I	X					X	X	X			
ASSISTENTE FINANCEIRA II	X					X	X	X			
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	X					X	X	X			
COORDENADOR ADMINISTRATIVO	X			X		X	X	X			
GERENTE DE LOGÍSTICA	X			X			X	X	X	X	
DEPÓSITO											
AUXILIAR DE DEPÓSITO	X	X	X		X						
AUXILIAR DE LIMPEZA	X	X	X		X						
COORDENADOR DE GESTÃO DE RESÍDUOS	X	X	X	X	X		X	X			
ENCARREGADO DE DEPÓSITO	X	X	X	X	X		X	X			
ENCARREGADO DE MANUTENÇÃO	X	X	X	X	X		X	X			
OPERADOR DE UTILIDADES	X	X	X		X						
OPERACIONAL											
AUXILIAR DE MOTORISTA I	X	X	X						X	X	
AUXILIAR DE MOTORISTA II	X	X	X						X	X	
MOTORISTA	X	X	X		X				X	X	X
MOTORISTA COLETA/ENTREGA	X	X	X		X				X	X	X
MOTORISTA DE BASCULANTE	X	X	X		X				X	X	X

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2018).

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do desenvolvimento do presente estudo foi possível conhecer um assunto específico da área de recursos humanos. Porém, não foi apenas desenvolvido um determinado tema, mas foi uma ampliação de aprendizado em todo o setor e na própria empresa para poder relacionar ao tema debatido. Em diversas empresas ocorre a situação de estar crescendo no mercado, entretanto os setores não estão conseguindo acompanhar este ritmo e precisam aprimorar cada vez mais suas atividades para realizar elas com excelência e qualidade.

A ferramenta de treinamento e desenvolvimento é de extrema importância para todas as empresas, independente de seu porte perante o mercado. Obviamente que algumas procuram dar mais ênfase do que as outras, mas diante deste trabalho podemos ver com as próprias respostas de líderes da empresa que a falta disto acarreta em erros durante os procedimentos. Estes equívocos que podem até mesmo ocasionar algum acidente de trabalho ou alguma diminuição no número de clientes por não ter um treinamento de procedimentos a serem realizados.

O primeiro passo desta trajetória foi definir as funções dos funcionários dentro da organização, para após isto poder ser elaborado treinamentos específicos para cada área que irá agregar no desenvolvimento das atividades diárias conforme mostra a matriz de treinamento sugerida para a empresa.

Dada à importância deste assunto, torna-se necessário que as empresas pensem nesta ferramenta como um investimento que irá proporcionar bons resultados futuramente, não apenas como um custo desnecessário. Qualquer organização para poder desempenhar suas atividades corretamente, precisa ensinar e demonstrar isso para que os funcionários entenda tamanha importância deste assunto e do modo como eles realizam as suas atividades.

Através do questionário realizado com os colaboradores da organização, foi possível demonstrar que eles também se interessam pelo assunto como mostra o gráfico 08 sobre a importância deste instrumento na realização das funções. Também através deste método foi demonstrado em qual periodicidade em que eles desejam receber treinamentos conforme o gráfico 10. Pode-se concluir através disto

que eles querem buscar melhorias para as suas funções, só precisam de treinamentos periódicos para proporcionar melhor qualidade no seu dia a dia.

Conclui-se que todos os objetivos desta pesquisa foram atingidos com êxito e devem ser levados em consideração para a empresa em questão repensar em formas de melhorar o desenvolvimento das tarefas já executadas, afinal como já foi citado no referencial teórico, o capital humano é o bem mais precioso da empresa e deve ser valorizado e capacitado.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E. .Aprendizagem humana em organizações e trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas organizações. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. Administração de recursos humanos. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BOOG, Magdalena. BOOG, Gustavo. *Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- BUSSE, Ângela M. F., MANZOKI, Simone L. Auditoria de recursos humanos. 1 ed. Paraná: Editora intersaberes, 2014.
- CALLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista; SAMPIERI, Roberto Hernández. Metodologia de Pesquisa. 5 ed. Porto Alegre: Editora Penso, 2013.
- CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. Administração de recursos humanos. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. Recrutamento e seleção por competências. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia Científica. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. Construção de Talentos: Coaching & Mentoring. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 7 ed. São Paulo: Manole, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Editora Manole. 2014.
- DESSLER, Gary. Administração de recursos humanos. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- GRAMMS, Lorena; LOTZ, Erika Gisele. Coaching e Mentoring. Curitiba: Editora Intersaberes, 2014.
- MAIA, Antonio Marcos Souza. SMS – Implementação dos princípios da qualidade de vida. 2008. Disponível em: < [http://132.248.9.1:8991/hevila/Perspectiva online/2008/vol5/no2/13.pdf](http://132.248.9.1:8991/hevila/Perspectiva%20online/2008/vol5/no2/13.pdf) > Acesso em: 01 maio de 2018.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

MORENO, Amanda Izabelle. Administração de cargos e salários. 1 ed. Curitiba: Editora intersaberes, 2014.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

OLIVEIRA, Aristeu de. Manual de descrição de cargos e salários. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.

PEARSON, Education do Brasil. Administração de RH. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

RABAGLIO, Maria Odete. Seleção por Competências. 2 ed. São Paulo: Educator, 2001.

REVISTA EXAME 2015. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/carreira/o-rh-que-gera-lucro/>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

TACHIZAWA, Takeshy. FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

APÊNDICE A

Este roteiro de perguntas será aplicado aos líderes da organização.

1 – Você acredita que o treinamento e desenvolvimento é importante para as empresas?

2 – Todas as empresas, independentemente de seu porte, precisariam ter uma ferramenta de T&D?

3 – Em sua opinião, quais os benefícios de treinamento e desenvolvimento para os colaboradores?

APÊNDICE B

Este roteiro será realizado com os funcionários da empresa (exceto gestores) para coleta e análise de dados sobre os assuntos de Treinamento e Desenvolvimento.

1 – Quanto tempo você trabalha na Ecolog?

- Menos de um ano
- De um ano a dois anos
- De dois a três anos
- Mais de quatro anos

2 – Qual o seu gênero?

- Feminino
- Masculino

3 – Qual a sua idade?

- Até 21 anos
- De 22 a 28 anos
- De 29 a 35 anos
- De 36 a 42 anos
- Acima de 43 anos

4 – Qual seu nível de escolaridade?

- Nível Fundamental
- Nível Médio
- Nível Superior
- Nível Pós-Graduação

5 – Qual seu nível hierárquico dentro da empresa?

- Operacional (auxiliar, motorista)
- Tático (responsável de área)
- Estratégico (diretor, supervisor, coordenador)

6 – Você está satisfeito com a função que exerce dentro da empresa?

- Concordo Plenamente
- Concordo em Partes
- Talvez/Indiferente
- Discordo Parcialmente
- Discordo Plenamente

7 – Você foi treinado e capacitado para realizar suas atividades?

- Concordo Plenamente
- Concordo em Partes
- Talvez/Indiferente
- Discordo Parcialmente
- Discordo Plenamente

8 – Você acha que um programa de treinamento e desenvolvimento de colaboradores é importante para um crescimento profissional?

- Concordo Plenamente
- Concordo em Partes
- Talvez/Indiferente
- Discordo Parcialmente
- Discordo Plenamente

9 – Há quanto tempo você participou de algum treinamento na Ecolog?

- Nunca participei de um treinamento
- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses e 1 ano
- Há mais de 1 ano

10 – Qual a periodicidade ideal que você gostaria de receber um treinamento?

- Mensal
- Trimestral
- Semestral
- Anual

APÊNDICE C

Este roteiro será realizado com todas as funções que estão registradas na empresa Ecolog Serviços Ambientais a fim de obter informações necessárias para o desenvolvimento do perfil de cargo.

1 – Quais são suas principais atividades quando está desempenhando seu cargo?

2 – Quais conhecimentos técnicos e comportamentais você considera necessário para a realização dessas atividades?

3 – Existe algum requisito que seria desejável ter para uma melhora no desenvolvimento das atividades?

