



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



METODOLOGIA DOS PROCESSOS DE RECUTAMENTO, SELEÇÃO, TREINAMENTO E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O SUCESSO DO EMPREENDIMENTO: UM ESTUDO NA EMPRESA SOL INFORMÁTICA NO SETOR DE VENDAS

Bianca Estefanny Chaves Barreto
rossinascimento@yahoo.com.br
FACI

Rossiclea Ferreira do Nascimento
rossinascimento@gmail.com
FACI DEVRY

Oswaldo Gomes de Souza Junior
oswaldmgdr011@gmail.com
UFPA

Mario Augusto da Silva Botelho
botelhobel@aol.com
FACI DEVRY

Fábio Renan Marques de Souza
fabiorenanms@gmail.com
FACI

Resumo:RESUMO A concepção do estudo tem o propósito de analisar as metodologias utilizadas e suas contribuições nos processos de captação, escolha e capacitação de profissionais para obtenção e êxito no desenvolvimento do empreendimento segundo a visão dos gestores e colaboradores da empresa Sol Informática. O tema abordado é largamente discutido no atual contexto do mercado, permitindo que seja feita uma observação relevante quanto à importância do planejamento e acompanhamento do desempenho dos processos pesquisados. O trabalho é significativo para o acervo de pesquisas realizadas sobre o assunto uma vez que agrega valor na busca pela melhoria do ambiente e das práticas organizacionais. A estrutura da pesquisa é do tipo explicativa e descritiva além do que sua natureza é quantitativa e qualitativa caracterizada pelos recursos utilizados. Os instrumentos de indagação foram feitos a partir de questionários aplicados aos colaboradores, do setor de vendas, e entrevistas com

gestores responsáveis pelos processos pesquisados. Os resultados indicam que os processos de recrutamento, seleção e treinamento são decisivos para o sucesso da empresa uma vez que o desenvolvimento das pessoas é considerado indispensável para o crescimento organizacional.

Palavras Chave: Recrutamento - Seleção - Treinamento - Desenvolvimento -



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



1. INTRODUÇÃO

O ambiente em que as organizações estão inseridas atualmente demonstra cada vez mais a necessidade de qualificação profissional em todos os ramos de atividade. A realidade mostra que a sobrevivência no mercado de trabalho está fortemente ligada ao *know-how* construído e seu constante desenvolvimento. O capital humano além de agregar valor à organização é essencial para a realização do trabalho eficiente e eficaz. Investir no ativo humano da organização como diferencial competitivo permite responder ao seguinte questionamento: As ferramentas utilizadas nos processos de recrutamento, seleção e treinamento bem como as metodologias adotadas são fatores determinantes para os resultados eficientes da empresa? Na busca pela resposta do problema tem-se como objetivo geral identificar o impacto das ferramentas e metodologias utilizadas na gestão de pessoas no alcance dos resultados da empresa investigada. E como objetivos específicos: Conhecer a metodologia adotada nos processos de recrutamento seleção e treinamento da empresa no setor de vendas; Avaliar a contribuição dos processos ora mencionados para a eficiência organizacional; Verificar como é realizado o planejamento desses processos pelos gestores de recursos humanos. A pesquisa é relevante, pois o mercado demonstra que a qualificação profissional tornou-se um dos requisitos básicos para a permanência no mercado competitivo. Aliás, a constante atualização do profissional é um dos fatores que garantem o sucesso em qualquer carreira. O estudo oportunizará também a empresa pesquisada aperfeiçoar os instrumentos em uso nos respectivos processos de recrutamento, seleção e treinamento em sua estrutura organizacional, bem como otimizar o desempenho de seus colaboradores, que por sua vez repercutirão nos resultados. Este artigo possui a seguinte estrutura: introdução, contendo o problema de pesquisa, o objetivos geral e específico, e a justificativa do trabalho. Seguido pelo referencial teórico, construído a partir de conceitos pautados em referências bibliográficas de estudiosos do tema proposto.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 RECRUTAMENTO

A literatura registra que recrutamento é um processo de identificação e atração de candidatos, entre os quais alguns serão eleitos para posterior contratação. Nesse sentido Lacombe (2005) argumenta que recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos às vagas existentes e, ou potenciais. O recrutamento é considerado a primeira fase do fluxo de movimentação de pessoas, haja vista, a meta de atrair possíveis futuros funcionários. Alguns detalhes são explicitados durante essa fase inicial tais como o tipo de atividade e tarefas a serem exercidas juntamente ao nível de instrução pretendido do posto. A grande maioria das empresas hoje vive um processo bem mais dinâmico e ágil para chegar às pessoas “certas” no recrutamento. Um dos elementos influenciadores do processo de recrutamento são as condições do mercado de trabalho. França (2009) assegura que, o processo de recrutar é influenciado pelo mercado de trabalho. Nos períodos de recessão, de crise econômica e de poucos investimentos, o mercado de trabalho recebe maior oferta de mão-de-obra e, menor dos postos de trabalho. Já em épocas de crescimento e desenvolvimento econômico, a disputa pelos candidatos torna-se acirrada.

2.1.1 Tipos de Recrutamento

O processo de recrutamento pode ser feito internamente, externamente e de forma mista. A escolha do tipo irá depender da estratégia traçada no planejamento de recursos humanos, em consonância ao planejamento estratégico da empresa, das condições do mercado de trabalho e no que for melhor diante o contexto da empresa. No recrutamento externo são utilizados de algumas fontes na tentativa de alcançar pessoas interessadas à vaga ofertada. As indicações são um dos métodos mais usados pelos gestores por serem feitos através de



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



peças consideradas de confiança. Por isso, é relevante na maioria das vezes além de ficar restrito a uma parcela pequena de pessoas. As agências de emprego são escolhidas geralmente quando a empresa não dispõe de pessoal necessário ao desenvolvimento do recrutamento ou então quando os gestores optam por terceirizar esse tipo de processo. A internet é uma grande aliada do RH nos diversos processos que compõem a estrutura organizacional. Os serviços *on line* de recrutamento abrem portas de muitas empresas e permitem eliminar etapas da provisão. Para recrutamentos de profissionais de alto nível existe, a exemplo de executivos, empresas que focadas nesse tipo de recrutamento mais rigoroso tais como as chamadas empresas *headhunting*. Essas empresas operam de maneira personalizada onde delimitam o processo de acordo com o pedido do contratante.

2.2 SELEÇÃO

A seleção é considerada a segunda etapa após o recrutamento e consiste na escolha do indivíduo que melhor responde ao perfil solicitado. O processo acontece através das aplicações de testes/avaliações aos candidatos para definição do selecionado à vaga. Bohlander e Snell (2013) afirmam que a seleção é o processo de redução do número de candidatos por meio da escolha entre indivíduos com qualificações relevantes. De acordo com as especificações do cargo é possível identificar as competências, habilidades e atitudes (CHA) de cada candidato. A avaliação do CHA é realizada através entrevistas, testes psicológicos e de conhecimentos além da investigação do histórico profissional e exames médicos são alguns dos procedimentos feitos pelas corporações. A construção da entrevista é um requisito essencial aos resultados finais, para isso é escolhido o local ideal de preferência um ambiente particular e confiável que possa fluir a comunicação.

2.2.1 Técnicas de Seleção

Sobre algumas técnicas vivenciais que poderão ser desenvolvidas na seleção estão as simulações de tarefas, dinâmicas em grupo, entrevistas, teste psicométricos e de conhecimento entre as mais utilizadas no mercado. As simulações das tarefas consistem em construir situações rotineiras no qual a pessoa irá se deparar quando estiver trabalhando bem como pode se deparar com conflitos do cotidiano que poderão ser sanados pela aplicabilidade do conhecimento e da orientação dos gestores. Esse é um método no qual os responsáveis pela seleção tem a chance de observar o desempenho do candidato caso for realmente contratado. Para França (2009) no processo de seleção, a dinâmica de grupo é uma das ferramentas mais valorizadas. Sua importância se deve ao papel fundamental dos grupos de trabalhos organizacionais. Aparece muitas vezes como estudos de caso ou “situações problemas” referentes ao trabalho em questão. A entrevista de seleção deve ser conduzida com bastante habilidade e tato, a fim de que possa realmente produzir os resultados esperados. Marra (2000) afirma que permite mensurar e avaliar características específicas do indivíduo. Os testes psicológicos podem ainda ser divididos em testes de aptidões: "Os testes de aptidões buscam avaliar características naturais dos candidatos e traços que identifiquem tendências claras de capacidade para a realização de determinadas tarefa. O teste situacional, que avalia candidatos em várias situações do dia-a-dia e o teste grafológico, onde é feita a análise da grafia individual, através da qual pode-se concluir sobre vários traços de personalidade. Na folha escrita pelo candidato, o grafólogo interpreta diversas variáveis como o tamanho da letra, inclinação, direção, altura, pressão, velocidade e outras.

2.3 TREINAMENTO

O treinamento e desenvolvimento focado nas equipes proporciona a empresa melhorar sua produtividade e performance em relação aos seus concorrentes. Além de manter os funcionários motivados e produtivos. Outro ponto a ser observado é a relação saudável entre empresa e colaborador Boog e Boog (2006) argumentam a criação de um relacionamento



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



sustentável, foco em resultados e atenção à valorização plena da pessoa. O levantamento da necessidade de treinamento é um conjunto de análises que envolvem a empresa, a tarefa e a pessoa dentro de uma situação onde se observa um problema que quando bem analisado poderá ser solucionado com a construção de um programa de treinamento. Por isso deve-se compreender que treinamento tem aspecto macro dentro da organização e muitas vezes com seus *stakeholders* a fim de alinhar processos e melhorar seu desempenho. Para Boog e Boog (2006) o sistema de treinamento e desenvolvimento de pessoal é iniciado pela análise e explicação de variáveis como: mudanças, objetivos, missão, visão, valores e metas organizacionais. Trata-se de um ato intencional de fornecer meios que possibilitem a alavancagem de competências organizacionais e humanas. Para tanto, é preciso investigar e entender quais são os problemas, dificuldades, forças restritivas e propulsoras para o desenvolvimento da organização.

Deve-se também ser analisado o risco do investimento, o que é um dos fatores de maior resistência ao desenvolvimento interno é o risco sobre o investimento, que está relacionado a possibilidade do funcionário sair da empresa e no pior dos casos migrar para concorrência. Essa é a primeira preocupação que o empresário tem ao pensar em investir em treinamento, porém algumas ferramentas, como plano de cargos e salários e outros ajudam a minimizar esse risco, pois buscam comprometer mais os funcionários com a empresa. Tendo em vista esse aspecto a empresa tem receio, pois além de perder um investimento acaba compartilhando parte do seu conhecimento intrínseco. Algumas estratégias são utilizadas para evitar ou minimizar esse risco e ampliar a possibilidade de um retorno sobre o investimento. Na busca de retenção desses colaboradores em potenciais algumas ações podem ser feitas no intuito de evitar tais saídas. A construção do plano de carreiras dentro da empresa quando bem estruturado proporciona oportunidades de ascensão a cargos mais altos em busca de melhores remunerações e realização profissional.

2.3.1 Modalidades e ferramentas de treinamento

Diversos são os tipos de treinamento entre eles: treinamento de integração, técnico, e estágio. Podem ser feitos no próprio local de atividade ou não, também poderá ser feito a distância. Esses tipos de treinamento são auxiliados por alguns métodos e técnicas para sua realização, são eles: vídeos, métodos vivenciais, *workshop*, estudo de caso, simpósio entre outros. O treinamento de integração é aquele feito para os colaboradores que estão tendo o primeiro contato com a empresa, ou seja, são os recém-contratados. Para Boog e Boog (2006) o Programa de integração geral destina-se a todos os novos colaboradores, à exceção daqueles com cargos de liderança, que, por sua função estratégica devem ter um programa específico. Esse programa deve abordar os seguintes aspectos: missão, visão e valores institucionais; estratégia organizacional; aspectos fundamentais da cultura organizacional; estrutura organizacional; políticas, normas e procedimentos e informações relevantes para o bom andamento do novo profissional. Esse treinamento serve como uma apresentação de boas vindas da empresa ao novo colaborador. Sobre o treinamento a distância, Lacombe (2005) afirma que Atualmente, o uso do computador está tornando cada vez mais comum o treinamento a distância com o uso de videoconferências, da intranet e da Internet, apoiado por textos que são distribuídos a todos os participantes antes do início do programa. Muitas empresas estão usando seus sites para criar portais de treinamento, não só para seus funcionários como para seus clientes e fornecedores. Para capacitação fora da empresa é geralmente usado recursos tecnológicos com o auxílio do instrutor, mas também pode ser realizado a partir de congressos ou conferências onde os funcionários podem ser mandados até mesmo para outras cidades em busca do compartilhamento de informações com profissionais da área, tudo isso proporcionado pela empresa. Boog e Boog (2006) asseveram que a escolha do método de aplicação desse tipo de treinamento poderá ser expositiva, enfatizando o diálogo



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



entre instrutor e colaborador; demonstrativo, está ancorado na exposição do objeto de aprendizagem; simulação, executar determinada atividade em ambiente teste; monitoramento, executar determinada atividade com assistência do especialista. Também conhecida por *coach* ou tutoria. Lacombe (2005) afirma que estagiários são alunos de instituições de ensino superior ou de formação de mão-de-obra técnica reconhecidas oficialmente pelo governo. Não tem vínculo empregatício e, portanto, não são empregados. Muitas empresas usam estagiários como forma de avaliar e treinar jovens presumivelmente com potencial.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto ao tipo de pesquisa é tipificada com fundamentação em Vergara (2013) quanto aos fins em pesquisa explicativa e descritiva. Explicativa, uma vez que procura estabelecer relação entre o tema estudado com a forma como ele é aplicado na empresa objeto de estudo. Descritiva considerando que expõe características claras e bem delineadas da população ou fenômeno estudado, sem no entanto interferir nos resultados. Quanto a sua natureza, Kauark, Manhães e Medeiros (2010) é tipificado em pesquisa básica, uma vez que objetiva gerar conhecimentos novos úteis para a o avanço da sociedade sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais. Para os procedimentos técnicos, o estudo lastreia-se em Gil (2002) como em pesquisa bibliográfica, estudo de caso. Bibliográfica, haja vista, que para elaboração do Referencial Teórico foi elaborado a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e, atualmente, material disponibilizado na Internet. Estudo de caso, uma vez que envolveu o estudo profundo e exaustivo de duas organizações de maneira que se permitiu o amplo e detalhado conhecimento dos dados. Quanto aos métodos, Andrade (2007) firma que “Método de abordagem é o conjunto de procedimentos utilizados na investigação de fenômenos ou no caminho para chegar-se a verdade”. Os escolhidos segundo a abordagem são o indutivo e o dialético, pois a partir da pesquisa feita irá ser específico para cada área onde a partir dela será feita a análise do desenvolvimento geral da organização. Como instrumentos de pesquisa para a coleta de dados, utilizou-se questionários contendo perguntas fechadas aplicado aos colaboradores. Um roteiro de entrevistas com perguntas abertas sobre os processos pesquisados aplicados aos gestores. O universo da pesquisa é composto pelo quadro de pessoal de uma empresa na área de vendas, que conta com 46 funcionários. A amostra é do tipo não probabilística tendo como critério a acessibilidade. Sendo constituída por 02 gestores, e 12 colaboradores, totalizando um número de 14 respondentes. A coleta de dados da investigação para a construção da pesquisa foi realizada *in loco*, através de um questionário contendo (13) treze perguntas fechadas aplicado aos colaboradores e um roteiro de entrevista com (9) nove perguntas semiestruturadas, aplicada para dois principais gestores da empresa envolvidos nos processos de recrutamento, seleção e treinamento. São eles, a analista de recursos humanos no setor de recrutamento e seleção e o analista de recursos humanos no setor de treinamento da empresa Sol Informática. A pesquisa de campo ocorreu no dia 12 de novembro de 2014. As perguntas foram elaboradas visando direcionar fatores relevantes dos processos pesquisados.

Após o tratamento de dados, foi realizada a análise de conteúdo com o auxílio de tabulações convertidas em gráficos feitos no Excel para os questionários dirigidos aos colaboradores e análise qualitativa do discurso para o roteiro de entrevista feito pelos gestores. Vergara (2013) afirma que análise de discurso é um método que visa apreender como uma mensagem é transmitida além de explorar sentido do enunciado. Analisar o discurso implica considerar o emissor e o destinatário da mensagem assim como o contexto no qual o discurso está inserido. Como limitação da pesquisa encontrou-se dificuldades a acessibilidade aos respondentes haja vista que só foi oferecido um pequeno percentual de colaboradores e gestores para participarem da pesquisa.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



3.1. ESTUDO DE CASO

A pesquisa de campo foi realizada na empresa Sol Informática na matriz localizada Av. Visconde de Souza Franco, 1122 Bairro – Reduto na cidade de Belém/PA. Em 1989, começava a trajetória da Sol, numa iniciativa ousada: o desafio de abrir uma loja de suprimentos para computadores em Belém, numa época mercado de varejo, com capital inicial equivalente ao valor de três carros populares. A primeira sede foi na Praça do Carmo, na Cidade velha. Em razão dos poucos recursos, os investimentos naquele momento foram os suficientes para que a empresa pudesse começar a funcionar. Apesar das condições financeiras restritas, um dos primeiros passos foi providenciar um computador, de modo que o negócio já abrisse informatizado, com programas desenvolvidos em DBase III. Para manter modelo harmonioso de atuação que a Sol busca sempre exercer, é necessário que os colaboradores conheçam e acreditem nos ideais da empresa, expressos na missão, na visão e nos valores destes princípios, fortalecendo a marca Sol. A Sol informática tem como missão: “Fornecer produtos de tecnologia com excelência no serviço, gerando satisfação em seus acionistas, colaboradores, clientes e na comunidade em que se insere.” Tem como visão: “Ser uma marca especialista em tecnologia, atuando no mercado nacional de maneira transparente”. Tem como valores: respeito nas relações sociais, ética no desenvolvimento do trabalho, confiança, responsabilidade em cumprir com seu dever, profissionalismo na busca pela excelência, parcerias para o compartilhamento e crescimento do trabalho e por fim o prazer de trabalhar na empresa para realizar com alegria a relação de atendimento ao cliente.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Perfil sócioeconômico dos colaboradores:

A amostra da pesquisa apresenta-se como sendo de 67% são mulheres e 33% homens; com faixas de **idade** variando em 83 % dos 18 aos 30 anos, 9% dos 31 aos 40 anos e 8% dos 41 aos 50 anos. **Escolaridade** demonstrando 25% 2º grau completo, 41 % ensino superior incompleto, 17% ensino superior completo, 17% primeiro grau completo. **Renda mensal em salários mínimos** obtendo 100 % de 1 a 2 salários. **Tempo de serviço na empresa**, 1 a 5 anos 75% , de 6 a 10 anos 8% , menos de 1 ano 17%. **Questionamentos direcionados aos processos pesquisados: Pergunta 6** : O processo de recrutamento e seleção pelo qual passou para ser contratado na empresa, você considera que avaliam o potencial do candidato?

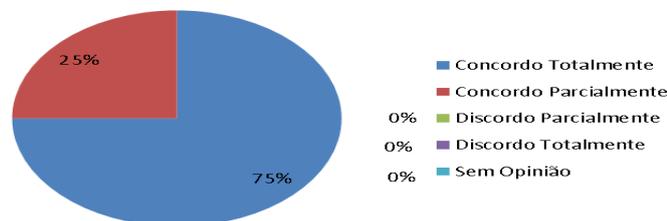


Gráfico 1:

Fonte: Elaborado pelos autores

Análise: 75% da amostra respondeu que concorda que o método de recrutamento e seleção realmente avalia o potencial do candidato, visto que elas sentem-se satisfeitas com o processo no qual passaram para a contratação. Porém uma parcela de 25% afirmou que concorda parcialmente, ou seja, houve em algum momento em que essas pessoas tiveram opiniões ligeiramente diferente em alguma parte do processo podendo ser no tipo de dinâmica realizada, ou em como foi conduzida a entrevista. **Pergunta 7:** A quantidade de treinamento que você vem recebendo é o suficiente para o bom desempenho de suas atividades?

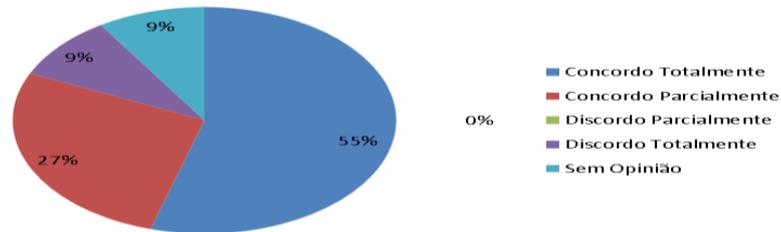


Gráfico 2:

Fonte: Elaborado pelos autores

Análise: No segundo o gráfico verifica-se que a quantidade dos treinamentos fornecidos são suficientes e adequados para o bom desempenho pouco mais de 50% dos respondentes. O que confere pontos positivos a empresa, já que o número dado de capacitação atende as expectativas da maioria dos respondentes concluindo que esta sendo eficaz a metodologia de período de aplicação de treinamento. Aos demais é necessário a adequação da quantidade de treinamento para as necessidades destes respondentes visto que é necessário verificar a causa da dificuldade identificando se é preciso aumentar o número de treinamentos para que a capacitação seja feita de modo que consiga garantir o desenvolvimento de todos os colaboradores. Identificou-se colaboradores que preferiram não opinar quanto ao conteúdo da pergunta, isso é um comportamento que pode prejudicar no desenvolvimento do próprio profissional por não externar a sua avaliação, pois leva-o a aceitar tudo o que será realizado pelos demais parceiros de trabalho sem levar em consideração a sua opinião podendo-o ficar insatisfeito em diversas situações. **Pergunta 8:** Com relação aos métodos de treinamento você aprova?

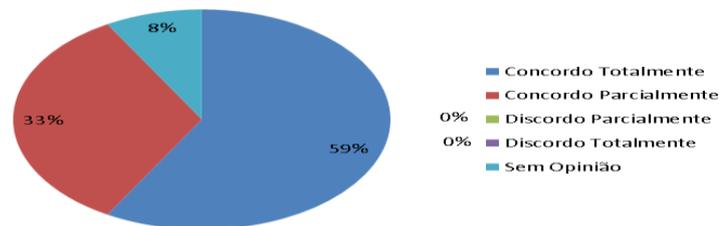


Gráfico 3

Fonte: Elaborado pelos autores

Análise: Os métodos de treinamentos são aprovados pela maioria de 59% dos respondentes, isso deve-se ao fato da empresa conseguir com suas ferramentas que atender as necessidades laborais dos respectivos respondentes. Ressaltando o fato de que é necessário adequar aos anseios dos demais participantes da pesquisa. Identificou-se novamente pessoas que não preferem não opinar, e ressalta-se novamente que este comportamento pode acarretar consequências negativas no futuro. **Pergunta 9:** Os treinamentos recebidos contribuem para alcance de suas metas de trabalho?

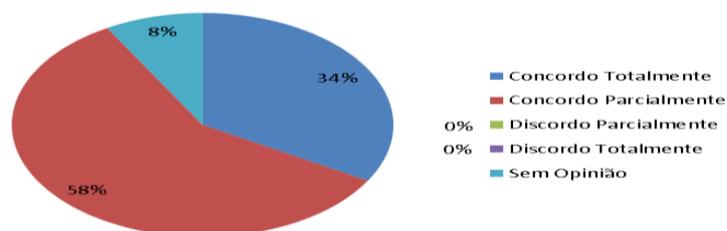


Gráfico 4

Fonte: Elaborado pelos autores



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Análise: De acordo com o gráfico, pode-se perceber que quase 60% dos colaboradores concordam parcialmente com o fato de que os treinamentos oferecidos contribuem para o alcance das metas. Esse é um ponto de observação para os gestores, pois mais da metade marcou essa opção e envolve o planejamento das metas. É necessário buscar que levou aos respondentes não concordarem totalmente. Esse motivo pode ter diversas origens, entre elas o conteúdo do tipo de treinamento ou até mesmo na metodologia do instrutor. Verifica-se ainda que 34% concordam totalmente e 8% não opinaram. **Pergunta 10:** Você tem autonomia para propor ideias, sugestões ou melhorias sobre o treinamento recebido?

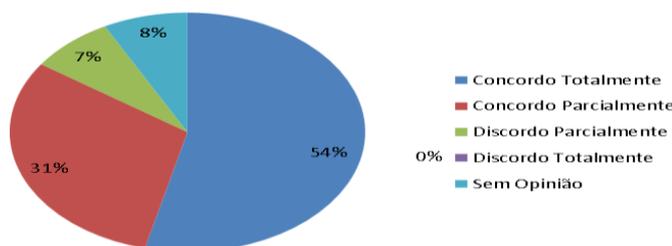


Gráfico 5

Fonte: Elaborado pelos autores

Análise: Ao analisar o gráfico, compreende-se que 54% concordam que tem o poder expor suas ideias e sugestões de melhorias para os treinamentos. Uma parcela considerada concorda parcialmente que tem essa liberdade de falar sobre o assunto. E outras parcelas menores discordam parcialmente e não tem opinião. Essa discordância pode ser pelo fato de ser necessário uma avaliação da qualidade do treinamento após sua realização onde tenha espaço para que eles possam expressar o que precisa ser aprimorado. Se já é feito esse tipo de avaliação, a empresa então tem que buscar atender essas melhorias pois quanto mais adequar as necessidades dos funcionários com os recursos dados mais agil e eficiente os resultados.

Pergunta 11: Com relação a liderança do seu gestor nos processos em questão você está satisfeito?

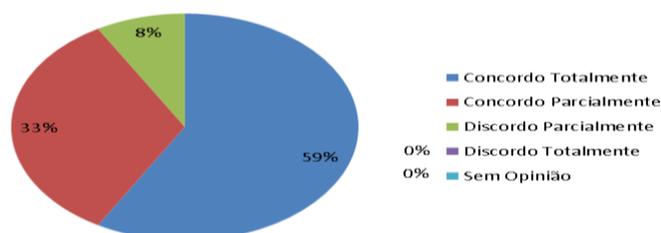


Gráfico 6

Fonte: Elaborado pelos autores

Análise: A liderança do gestor é essencial para a condução dos processos pesquisados. Diante do exposto no gráfico, percebe-se que o modo como direciona a equipe atende as expectativas do colaborador. Outra parcela concorda parcialmente e uma pequena discorda parcialmente podendo isso estar ligado ao comportamento ou a conduta do líder ao lidar com seus colaboradores em situações específicas onde há de se buscar um método mais eficaz de exercer os comandos procurando sempre ouvir e ver sob a ótica dos que integram a equipe as diversas situações que surgem no cotidiano. **Pergunta 12:** O relacionamento entre gestor(a) imediato e subordinados é positivo?

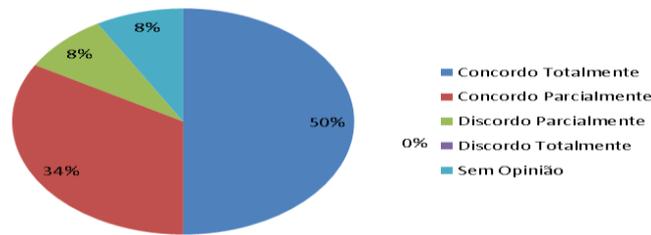


Gráfico 7

Fonte: Elaborado pelos autores

Análise: Verificou-se nessa pergunta que exatamente 50% da amostra coletada responderam que concordam completamente que é positiva a relação entre gestor e subordinados. Em contrapartida, observou-se que a outra metade das pessoas se dividiu em maior e menor quantidade entre as demais alternativas sendo elas que concordaram parcialmente, discordaram parcialmente e não opinaram sobre a pergunta. Diante dos dados, observa-se a necessidade de trabalhar o perfil do gestor ressaltando que lidar com pessoas é sempre difícil, pois as características pessoais de cada um faz com que sejam únicos. O papel do gestor é demonstrar que a sintonia com a equipe refletindo bons resultados. Em situações de adversidades, é preciso cuidado, atenção e profissionalismo ao tratar de determinados assuntos. Fornecer o feedback adequado a cada profissional da equipe é dever do gestor, por isso é indispensável trabalhar a cabeça dos colaboradores para serem abertos a recebe-los de forma construtiva, sejam eles positivos ou negativos. **Pergunta 13:** Você gosta do trabalho que desenvolve na empresa?

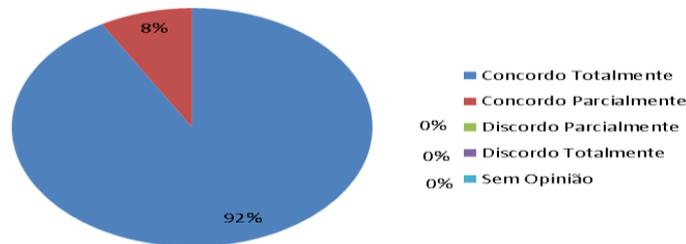


Gráfico 8

Fonte: Elaborado pelos autores

Análise: Essa pergunta tem o objetivo de captar o quanto as pessoas apreciam o trabalho que realizam, observa-se no gráfico que um percentual de 92% concorda totalmente que gosta do trabalho exercido. O que são dados muito positivos para a organização ao saber que os funcionários se identificam em suas atividades. Aliado a isso esta a motivação e o prazer em fazer parte da empresa o que é imprescindível para o alcance dos objetivos organizacionais. Um pequena parcela em algum momento concorda parcialmente, isso deve-se ao fato de que pode ser uma pessoa em adaptação ou até mesmo ter uma tarefa específica em que a pessoa não se identifica. São poucas ocorrências diante do que a amostra expõe no gráfico e que podem ser solucionados ou adaptados rapidamente entre gerencia e colaborador.

4.2 RESULTADOS E ANÁLISE DA ENTREVISTA DIRECIONADA AOS GESTORES

A coleta de dados da investigação para a construção desta pesquisa foi feita *in loco*, através de um roteiro de entrevista com (9) nove perguntas semiestruturadas, aplicada para dois principais gestores da empresa envolvidos nos processos de recrutamento, seleção e treinamento. São eles, a analista de recursos humanos no setor de recrutamento e seleção e o analista de recursos humanos no setor de treinamento da empresa Sol Informática. A entrevista ocorreu no dia 12 de novembro de 2014. As perguntas foram elaboradas visando direcionar fatores relevantes dos processos pesquisados.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Identificação do perfil dos gestores:

Respondente 1: Analista de recursos humanos no setor de recrutamento e seleção.

Respondente 2: Analista de recursos humanos no setor de treinamento. O respondente 1 é do sexo feminino, tem idade entre 18 a 30 anos, possui nível superior com formação em Psicologia, tem entre 6 a 10 anos de tempo de serviço na empresa e recebe entre 3 a 6 salários mínimos. O respondente 2 é do sexo masculino, tem idade entre 18 a 30 anos, esta cursando nível superior com formação em Administração de empresas, tem entre 1 a 5 anos de tempo de serviço na empresa e recebe entre 1 a 2 salários mínimos.

Perguntas direcionadas aos processo pesquisados:

Pergunta 6: O processo de recrutamento seleção é planejado de que forma? **Respondente 1:**

O processo de recrutamento e seleção é planejado desde o nosso planejamento estratégico no qual contém nossa perspectiva sobre o número de contratação e número de desligamento que estão previsto para acontecerem no quadro de funcionários. O foco inicial do processo acontece com base nesse planejamento, mas também pode ser passível de mudanças de acordo com a demanda, ou seja, se houve necessidade de alguma substituição dentro da loja ou de aumentar esse quadro para a expansão como é o caso de inaugurar uma nova unidade. Esse é um exemplo inclusive atual, esta acontecendo uma expansão da empresa para outras cidades, foi aberta unidades em Santarém, Parauapebas, São Luís e no shopping novo na própria cidade de Belém. É através dessa demanda que nós planejamos qual a necessidade de contratação e procuramos fazer uma média do que precisaremos para delimitar quantas pessoas irão participar do processo. Dentro desse processo existem algumas fases pré-definidas, a primeira fase do processo é a entrevista em grupo. Nessa entrevista falamos qual é a proposta da empresa Sol e tentamos ser o mais transparente possível ao nos apresentarmos aos candidatos. Esse é um dos nossos valores, procurar deixar claro qual é a proposta da instituição perante a vaga baseando-se em nossa necessidade. **Análise:** No processo de recrutamento e seleção, observa-se que a empresa trabalha com uma visão atual de inserção do planejamento de recursos humanos aliado desde a construção do planejamento estratégico. Esse modo de planejar valoriza a área de gestão de pessoas por estar incluso estrategicamente para alcançar os objetivos organizacionais, ou seja, a corporação acredita que o capital humano é determinante para alcançar as metas. Além de traçar essas metas na fase inicial, constata-se que o plano leva em consideração ajustes para situações de futuras mudanças necessárias. Permite atentar que as metas apesar de já construídas são flexíveis para variados casos, possibilitando uma análise mais detalhada de como será desenvolvimento dos processos em situações específicas. Os valores também foram enfatizados, o que permite deduzir que a empresa preza pela clareza nas relações sociais e de profissionalismo.

Pergunta 7: Como são definido as etapas dos processos de recrutamento seleção?

Respondente 1: As etapas são um pouco diferentes dependendo do tipo de recrutamento que iremos fazer. As possibilidades que temos de entrada pelo mercado externo são vendedores, operadores de caixa, de estoque, auxiliar de segurança, auxiliar de serviços gerais e aprendiz são por enquanto as únicas possibilidades de contratação externa. Também tem a possibilidade de abrir internamente para esses cargos e especificamente então, por exemplo, se temos 5 vagas reservamos 2 internas e 3 pra buscar o mercado. Utilizamos um portal interno que é chamado de Unisol, é uma rede social onde as pessoas que já fazem parte da empresa tem acesso a diversas informações da Sol. O próximo passo é a entrevista e avaliações situacionais também procuramos saber o porquê da mudança e conhecer os motivos que levaram a pessoa a querer mudar de tarefa e avaliamos se ela tem a possibilidade. Em relação ao mercado externo a primeira fase é a entrevista em grupo onde falamos das



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



propostas e as pessoas se apresentam. Nesse momento já começa a avaliação da comunicação. Em seguida é aplicada uma prova de conhecimentos. Na terceira etapa existe a dinâmica que observamos o comportamento de cada indivíduo em relação ao grupo, identificamos aspectos de liderança e de posicionamento. A quarta etapa é uma entrevista individual com o Rh onde iremos dialogar mais especificamente as experiências do candidato. Na quinta e última etapa é realizada uma entrevista do candidato com o gestor da área solicitante compartilhada com o setor de Recursos humanos. No processo de seleção procuramos contar com o gestor para que ele conheça o processo do qual o candidato participou. Frisamos que há também um acompanhamento psicológico nesse processo que é feito justamente pela gerente de Rh e mais dois estagiários de psicologia. Todos os aspectos são levados em consideração na hora da seleção, não há algo específico que colocamos um peso maior e não é definido por uma única característica é definido por um conjunto de aspectos. O foco é gostar de tecnologia e ter habilidade para lidar com pessoas esse é um fator que buscamos desde o primeiro momento. **Análise:** Em seu discurso a gestora deixa claro que as etapas são delimitadas a partir do tipo de recrutamento interno ou externo. Verifica-se que as oportunidades de buscar o mercado são limitadas para determinadas funções. Cargos de gestão e alta gerência prioriza-se aos colaboradores internos.

Foi possível notar que a empresa investiu em um software para abrir um canal de relacionamento e informar os colaboradores sobre oportunidades surgidas. Algumas das técnicas de seleção que foram estudadas no referencial teórico mostraram-se presentes nas práticas da empresa como é o caso das entrevistas em grupo, das avaliações situacionais, prova de conhecimentos e dinâmicas de grupo. São delimitadas cinco etapas no processo de seleção onde aplica-se essas técnicas para o auxílio na escolha candidato que se adequa ao perfil solicitado. A empresa preza pelo conjunto de várias características aliadas ao interesse em tecnologia, não dando um grau de importância maior para uma particularidade, o importante é observar se o interesse do candidato em aprender e adquirir conhecimentos pois a empresa mostra-se preparada a instruir bons profissionais.

Pergunta 8: Existe uma política definida de ações voltadas ao treinamento? **Respondente 2:** Uma das políticas da Sol é a excelência no atendimento, o cliente precisa ser bem atendido e para isso os vendedores precisam estar preparados para desenvolver esse contato. Nosso objetivo é que o cliente ao entrar na Sol tenha a certeza que será bem atendido e informado sobre os produtos vendidos na loja os quais são específicos (tecnologia) e mudam constantemente. Nesse contexto de constantes transformações os treinamentos para os vendedores acontece desde o momento em que ele entra na Sol onde passa por um período de integração, familiarizando-se com a cultura e conduta da empresa, são fornecidos guias de conduta, benefícios e de constituição. Após a integração o colaborador segue para o treinamento propriamente dito que varia de acordo com a necessidade do novo integrante e o período do ano, em média varia entre 5 a 15 dias de treinamento. Nos treinamentos focamos o atendimento ao cliente, utilizadas simulações de venda onde adequamos o estilo desse novo colaborador ao “jeito Sol” de atender o cliente. Também há treinamentos dos nossos produtos financeiros que são a garantia estendida e o seguro “ta na mão”. Procuramos dar todos os conhecimentos específicos de todas as linhas de produtos, que trabalhamos, mas com uma visão bastante comercial e não muito técnica.

Nas simulações que fazemos identificamos as principais dúvidas dos clientes para isso é feita uma interação dos diversos tipos de cliente, podendo ser clientes comuns, os próprios vendedores, convidados, alguém da administração ou até mesmo o gerente. Depois desse período de treinamento o novo colaborador fica outro período de treinamento dentro na loja onde é auxiliado pelo coaching, que é uma pessoa que já está a mais tempo na empresa e que tem bastante experiência com vendas e atendimento ao cliente. Ele passa as “dicas” do cotidiano para o vendedor, além de ensinar a mexer no sistema para poder realizar o



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



procedimento de venda. O fato de a pessoa ter maior afinidade com tecnologia também influencia na hora do desenvolvimento e é um aspecto importante levado em consideração dentro do processo seletivo. Para nós, é essencial que gostar de tecnologia e de lidar com pessoas. Há também o treinamento de reciclagem, que são dados tanto pela Sol quanto pelos parceiros que estão a todo o momento lançando novos produtos no mercado. Ele serve como uma atualização das pessoas que já fazem parte da Sol sobre os novos produtos do mercado.

Análise: As políticas de treinamento são realizadas baseadas em alguns aspectos. O que é levado em consideração é que todos eles tenham uma perspectiva comercial, ou seja, focado nas vendas. Conclui-se que buscam fazer com que essa importância dada ao atendimento ao cliente possa destacar-se como diferencial competitivo dentro do mercado. Essas políticas também são conduzidas pelos lançamentos de produtos no mercado, o que acontece a todo instante no ramo tecnológico. A empresa procura trabalhar com uma política de período estabelecida pela média de treinamentos iniciais que geralmente são 5 a 15 dias seja o tempo suficiente para que o vendedor tenha contato com os produtos ofertados. A interação entre os variados cargos durante o treinamento é estimulada além do que o funcionário possui um acompanhamento de um coaching para assessorá-lo nas atividades iniciais na loja. Para os colaboradores internos há um direcionamento no intuito de renovar as informações.

Pergunta 9: De que maneira você identifica necessidades de treinamento entre seus funcionários? **Respondente 2:** Essa necessidade se adequa bem a esse formato de treinamento reciclável citado na pergunta anterior de maneira que o próprio mercado também exige essa necessidade por treinamentos tendo em vista a inserção de novos produtos.

As necessidades são percebidas tanto pelo RH, especificamente por mim na área de treinamento, mas em maior quantidade pelos gerentes das lojas por estarem em contato direto com os vendedores. Os funcionários falam diretamente com os gerentes da loja avisam que estão com dificuldade. O treinamento é realizado quando mais de um funcionário sente dificuldade em um mesmo produto esse já é o diagnóstico de que é necessário treinamento sobre aquele produto. O gerente então entra em contato com o RH na matriz da Sol, onde solicita o treinamento. Marca-se então o dia e horário propício a realiza-lo e vamos dar o treinamento dentro da loja que pediu. A liberdade de o funcionário comunicar para o gerente solicitando treinamento e o gerente repassar essa informação ao setor de recursos humanos é a metodologia feita para identificar necessidade de treinamento. Fornecemos também alguns treinamentos *on line*, eu mesmo faço algumas vídeos aulas coloco no portal interno onde o colaborador tem acesso liberado a partir do cadastro para assistir às vídeos aulas fornecidas.

Essa necessidade de vídeos aulas emergiu principalmente pela nossa expansão, atualmente por temos lojas novas abrindo rapidamente em diversas cidades e alguns estados gera um custo muito grande de deslocamento de um instrutor de Belém para dar treinamento para reduzir custo criamos o portal onde todos os colaboradores têm acesso e assistem aos vídeos de treinamento. O fato da relação aberta entre vendedor e gerente é uma das ferramentas estratégicas utilizada pelo RH, haja vista, o quadro de quase 400 funcionários a relação de proximidade com o Rh da matriz é impossível já que contamos com um total de apenas 8 pessoas. Por isso investimos e contamos com o comprometimento dos gerentes para que a Sol possa dar conta de estar mais próximo, conhecer, dialogar e entender a história de cada pessoa. Falamos que nossos clientes diretos são os gerentes, eles são os mais viáveis em identificar as necessidades das equipes. **Análise:** A relação criada entre gerente e a área de recursos humanos é intensificada no processo de identificação das necessidades de treinamento da empresa. Os gestores de recursos humanos contam com o apoio e presença dos supervisores para que repassem as reais necessidades da equipe. A comunicação aberta entre vendedores e gerentes é incentivada para que o funcionário sinta-se a vontade em expor as dificuldades que surgem sobre suas atividades. Quanto mais pessoas tiverem as mesmas dificuldades mais propícias são a aplicação do treinamento. Diante da expansão pelo qual a empresa vem passando foi conveniente adequar os treinamentos as necessidades dos



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



vendedores que atuam fora do estado de origem, às vídeo aulas funcionam como um elo para que todos os colaboradores mesmo que em lugares distantes da sede da corporação passem pelo mesmo treinamento dado aos demais. A ideia interessante, pois ao mesmo tempo em que oferecerem a mesma qualidade de treinamento para todos conseguiram reduzir gastos com deslocamento e estadia.

Pergunta 10: Quais são os métodos e instrumentos utilizados no treinamento? **Respondente 2:** A metodologia é bastante dinâmica, com o objetivo de ver o benefício do produto para o cliente. Utilizamos slides, material impresso na forma de apostilas, vídeos aulas, simulações de vendas esses são os principais instrumentos do treinamento. Os vendedores tem sede de conhecimento, mas um conhecimento que seja ágil e dinâmico ate por que os treinamentos são dados após o expediente do colaborador que já passou por um dia de venda cansativo. Outra característica do treinamento é o tempo é feito em 1 hora no máximo e às vídeos aulas também seguem essa ideia e tem por volta de 4 a 8 minutos geralmente. Fornecemos também materiais para leitura. É realizada uma prova pra saber ate que ponto os funcionários conseguiram absorver as informações e se é necessário assistir novamente para reter mais informações. **Análise:** Os instrumentos utilizados para assimilação das informações sem os produtos e suas funcionalidades são uma mistura de vídeos aulas, simulações de vendas e apostilas. Identifica-se que eles utilizam três tipos de treinamentos: presencial, à distância, e por meio de da disseminação de treinamentos através de apostilas e materiais impressos. Esses são os treinamentos mais comuns realizados pelas organizações atualmente e os que geralmente mais atendem as dificuldades dos funcionários, porém ressalta-se que há outros tipos de modalidades de treinamentos que estão sendo cada vez utilizados pelo mercado.

Pergunta 11: Os métodos de treinamentos são avaliados pelos colaboradores? **Respondente 2:** Além dos próprios treinamentos terem um caráter de avaliação existe também uma avaliação de reação que é passada aos colaboradores após o treinamento. Não é passada em todos, mas na maioria deles para saber a opinião do treinamento em relação a metodologia do instrutor. Além do que os colaboradores podem sugerir mudanças para o próximo treinamento como, por exemplo, alguma mudança no material ou alguma coisa que ficou faltando comentar. Então o treinamento é avaliado através dessa avaliação de reação. **Análise:** Há uma busca pelo nível de satisfação do vendedor sobre o treinamento ministrado por meio da chamada avaliação de reação. Essa avaliação é importante, pois de nada adianta realizar o treinamento sem obter o feedback seja ele positivo de que foi assimilado e que supriu a carência de informação das pessoas ou negativo evidenciando que não foi o suficiente para que o treinando sinta-se seguro ao executar suas atividades laborais. Caso seja positivo, a metodologia permanece. Caso negativo, o gestor responsável é orientado a mudar a metodologia buscando aplicar novas modalidades.

Pergunta 12: Como você mede o desempenho da sua equipe após ela ter passado por um processo de treinamento? **Respondente 2:** Procuramos nos basear com as vendas do mês anterior. Esse comparativo das vendas nos ajuda a avaliar se a equipe conseguiu melhorar sua performance a partir do treinamento oferecido. Fazemos a avaliação de desempenho pelo método de comparação. **Análise:** Observa-se que a empresa é bastante focada nas vendas, desde o planejamento dos processos pesquisados até a avaliação de desempenho que realizam. Como o respondente 2 afirmou o método de comparação é o único utilizado pela Sol para detectar se o treinamento oferecido teve efeito positivo, negativo ou se não houve efeito dentro do limite de tempo estabelecido em que consideram suficiente para esta mensuração. As flutuações do mercado e o comportamento da economia também são fatores que impactam no desempenho dos colaboradores uma vez que eles influenciam no poder de consumo da sociedade.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Pergunta 13: Os treinamentos ofertados aos colaboradores contribuem para o alcance das metas organizacionais? **Respondente 2:** Esse é o grande objetivo do treinamento, a gente não faz nenhum treinamento simplesmente por fazer ou por necessidade de só se atualizar, fazemos com o objetivo sempre de melhorar as vendas. Utilizando como foco o atendimento ao cliente, buscando recebe-lo da melhor maneira possível para que isso se reflita no aumento das vendas. **Análise:** O treinamento é sempre associado à meta que pretende alcançar após sua realização. A empresa tem o compromisso com o cliente e através dele esta o objetivo pelo qual a organização procura para manter-se no mercado, aumento das vendas para o aumento do lucro onde isso proporciona a satisfação de todos os envolvidos, acionistas, funcionários, clientes e o bom desenvolvimento do mercado.

Pergunta 14: Na opinião de vocês o que mais precisa ser investido pela organização para melhorar o desenvolvimento dos processos pesquisados? **Respondente 1:** Costumamos dizer para as pessoa que não conhecem a empresa que trabalhar na Sol é muito gratificante tanto pessoalmente quanto profissionalmente, elas acabam tendo uma imagem de que é “perfeito”, e é de fato uma empresa que gostamos e temos orgulho em trabalhar mas temos muitos pontos que precisamos desenvolver e isso aparece internamente. Temos uma frase em que costumamos falar: “Nós temos compromisso com o que dá certo”. Então buscamos sempre acertar e vemos que a maioria das pessoas estão comprometidas em alcançar os objetivos da empresa. E se caso algo não dê certo, repensamos, refazemos e modificamos em busca de um resultado positivo. Hoje, temos uma necessidade imensa e que esta se tornando cada vez maior é desenvolver mais talentos para dar conta desse crescimento em que a empresa esta passando. Então, consideramos esse o maior desafio. Como vamos conseguir que pessoas tão jovens que nem sempre apresentam a maturidade necessária para ocupar um cargo de gestão possam ser desenvolvidas a ponto de não precisar buscar no mercado novos talentos? O objetivo é buscar para as vagas administrativas através de profissionais internos, haja vista que, a cultura da empresa é muito específica e complexa, a nossa missão e visão não estão em totens espalhadas na empresa, as pessoas entendem e vivem isso e por isso não é com um ano ou seis meses que uma pessoa irá conseguir absorver. O que destacamos também é o trabalho em equipe e procuramos estimular internamente em nossos colaboradores.

Respondente 2: Um dos nossos principais desafios de gestão é fazer com que essa cultura da Sol não enfraqueça nas lojas remotas e principalmente nas lojas fora do estado, procuramos fazer com que a cultura da empresa seja única em qualquer estado que tenha uma Sol. Procuramos investir nos gerentes de cada loja remota para que eles estejam preparados para fazer processo seletivo e conduzir o período de treinamento, período de integração. Então o foco é fazer com que esses funcionários de outras regiões conheçam a Sol e compartilhem dos mesmos valores, passe pelo mesmo método de treinamento para que a empresa apesar de expandida continue com a mesma cultura em todas as filiais. **Análise:** Em respostas complementares, os respondentes afirmaram que um dos maiores desafios é a qualificação de profissionais para cargos de alta gerência para que dê conta do rápido processo de expansão no qual a organização esta passando. A cultura e valores da empresa são muito internalizados e isso faz com que procurem sempre em investir nas pessoas que já fazem parte da equipe para assumir os cargos de gestão que naturalmente irão surgir nas cidades. Mas apesar disso, ainda assim consideram difícil a tarefa de deliberar grandes responsabilidades em outro ambiente de trabalho para as pessoas. Por isso, em muitas respostas durante a entrevista foi detectado a importância do gerente nessa expansão. O papel desse gerente esta em justamente fazer com que a marca e o modelo de gestão da Sol seja único e presente em todas as cidades de atuação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término da pesquisa, conclui-se que os processos de recrutamento, seleção e treinamento são determinantes para alcançar resultados eficientes no negócio, pois devido ao



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



reconhecimento da importância do investimento nos métodos de captação, escolha e desenvolvimento de capital humano integralizado na corporação proporciona a construção de profissionais comprometidos com os objetivos organizacionais em busca do atingimento das metas para o alcance de bons resultados. Autores como Lacombe (2005), Gil (2009) e Dutra (2006), afirmam que quanto mais o colaborador internalizar a missão, visão e os objetivos organizacionais mais será eficiente sua produção para a expansão da empresa. Diante disso, e da pesquisa realizada na empresa Sol informática foi possível perceber dos colaboradores estão de acordo com o que é feito na prática, verificando assim a aprovação das ações da empresa apontando que é real um dos aspectos mais ressaltados durante a entrevista que foi o fato de que as pessoas vivem a ideologia da organização diariamente no trabalho.

A divergência dos níveis de concordância entre os funcionários existe, mas em menor expressão quando comparada aos demais que estão em sintonia com as propostas da empresa. Porém, apesar de ser em menor quantidade a empresa encontra dificuldades no processo de expansão ao demandar colaboradores internos para outras cidades. Isso implica em que a empresa necessita contratar profissionais locais para dar prosseguimento ao crescimento. O que precisa ser trabalhado e consta como um dos principais desafios que a empresa vem enfrentando é justamente o desenvolvimento desses talentos locais para que eles possam estar à frente da expansão da corporação sem deixar de lado a cultura construída pelos fundadores e proprietários na sede do negócio onde o cerne principal é o aprimoramento no atendimento dos clientes. Considera-se um obstáculo a ser vencido quando uma pessoa de outra cidade ou estado que não tem o contato suficiente com a cultura da empresa ser responsável por comandar uma equipe da mesma maneira em que os profissionais da cidade sede da empresa são orientados a desempenhar suas tarefas. Mas cabe a empresa o compromisso de ajudá-los ao máximo a se adequar aos valores difundidos pela empresa. Dessa forma o ideal é que a integralização de pessoal nos procedimentos seja feita de maneira igualmente estruturada com os métodos e técnicas da matriz da organização. Buscando passar pelas mesmas etapas e qualidade de conhecimento fornecido. Para isso, o acompanhamento do desempenho profissional do ingressante precisa ser contínuo e não somente após o treinamento como é realizado na empresa, para que possa ser identificado como anda a adaptação dos novos colaboradores. A pesquisa atinge seu objetivo geral ao apontar que as ferramentas e técnicas dos processos de recrutamento, seleção e treinamento contribuem para os resultados de forma a verificar que por terem como foco o cliente esses processos satisfizeram de tal maneira que a empresa teve e continua a ter oportunidades de expansão de mercados nacionalmente. Apesar de que ainda há muito o que se fazer no desenvolvimento dos líderes de outras localidades para com sua equipe é importante lembrar que esse processo de inserção de novas pessoas de outras cidades também pode resultar na agregação de valor de novos conhecimentos a empresa. Ao considerar os objetivos específicos, constatou-se que foram alcançados a partir da análise dos gráficos de respostas dos colaboradores junto aos discursos dos gestores onde foram contempladas informações sobre o como é feito o planejamento dos processos ora pesquisados, quais os métodos utilizados, quais as contribuições de tais procedimentos para o atingimento das metas e como são avaliados pelas pessoas que passam por eles, ou seja, os funcionários.

As consequências surgidas de acordo com o sistema dos processos desenvolvidos pela empresa são positivas visto que a organização tem uma imagem bem consolidada no mercado atual paraense. A área de recursos humanos é contemplada por profissionais de variadas formações com suas devidas especialidades de funções. O conjunto organizacional mostrou-se bem interagido durante a aplicação da pesquisa o que permite afirmar que o ambiente é bastante propício para o melhor aproveitamento produtivo dos colaboradores. Na entrevista os gestores dominavam o conteúdo das perguntas e mostraram-se conscientes ao falar abertamente da principal carência da empresa no momento já citada anteriormente. A área de recursos humanos vem passando por transformações profundas, mas essenciais ao seu



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
—TEMA 2015—
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



desenvolvimento. Sendo uma área que historicamente foi sofrida por preconceitos por ser considerada menos importante que as demais e com isso veio a falta de investimentos necessários revelou-se aos poucos e cada vez mais que por meio dela é possível alcançar soluções estratégicas consistentes e que por isso torna-se indispensável a valorização do capital humano dentro da corporação. Atentando-se que as pessoas ao identificar essa valorização tendem a terem uma postura proativa na composição dos resultados, pois encontra-se estimulado para desempenhar suas tarefas o mais eficiente possível. Porém se diagnosticar uma situação adversa o colaborador realizará suas atividades automaticamente sem que esteja comprometido em dar o seu melhor. Conclui-se que através do estudo justifica-se comprovar que há a necessidade de estudos sobre o tema tratado como forma de conseguir averiguar e expor casos que contemplem os processos da gestão de pessoas de maneira que possa servir para estudos acadêmicos. Buscando um melhor entendimento sobre o assunto identificando as contribuições e a escassez dos processos de recrutamento, seleção e treinamento proporcionando ampliar os estudos e pesquisas colaborando com o ambiente mercadológico e a sociedade.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de – **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 8ª ed. – São Paulo: Atlas, 2007.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.: **Administração de Recursos Humanos**, Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Solange Aparecida Visconte; Revisão técnica Flávio Bressan - São Paulo: Cengage Learning ,2013.
- BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena T.: **Manuela de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. - São Paulo: Pearson Prentice Hal, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto: **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações** – 8 ed. – 3 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DUTRA, Joel Souza: **Gestão de Pessoas, Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas** - 1. ed. – 9. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2006.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi: **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. – 1ed. – 3 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ªed. , São Paulo, Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis profissionais**. 1 ed. 9. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009.
- KAUARK, Fabiana da Silva, MANHÃES, Fernanda Castro, MEDEIROS, Carlos Henrique: **Metodologia da Pesquisa: Um Guia Prático**, Via Litterarum, Bahia, 2010.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo, Saraiva, 2005;
- MARRAS, Jean Pierre: **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico** – 3 ed. – São Paulo: Futura, 2000.
- TONET, Helena et al.: **Desenvolvimento de equipes**. 2º ed. Rio de Janeiro; Editora FGV, 2009.
- VERGARA ,SYLVIA :**Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 14º ed. - São Paulo: Atlas, 2013.