

MARIA FERNANDA ALVES SAMPAIO CUNHA

Treinamento e desenvolvimento e recrutamento e seleção: convergências e divergências
nos processos em uma organização do setor de tecnologia e serviços para o varejo

Maria Fernanda Alves Sampaio Cunha

Treinamento e desenvolvimento e recrutamento e seleção: convergências e divergências nos processos em uma organização do setor de tecnologia e serviços para o varejo

Trabalho de Graduação apresentado ao Conselho de Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica da Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do diploma de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica.

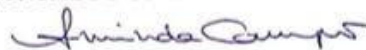
Orientadora: Dr. Andreia Maria Pedro Salgado

C972t	Cunha, Maria Fernanda Alves Sampaio Treinamento e desenvolvimento e recrutamento e seleção: convergências e divergências nos processos em uma organização do setor de tecnologia e serviços para o varejo / Maira Fernanda Alves Sampaio Cunha – Guaratinguetá, 2019. 58 f : il. Bibliografia: f. 56-58 Trabalho de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2019. Orientador: Profª. Drª. Andréia Maria Pedro Salgado 1. Empregados – Treinamento. 2. Pessoal – Recrutamento. 3. Recursos humanos. 4. Aprendizagem organizacional. I. Título. CDU 658.3
-------	---

MARIA FERNANDA ALVES SAMPAIO CUNHA

ESTE TRABALHO DE GRADUAÇÃO FOI JULGADO ADEQUADO COMO
PARTE DO REQUISITO PARA A OBTENÇÃO DO DIPLOMA DE
"GRADUADO EM NOME DO CURSO"

APROVADO EM SUA FORMA FINAL PELO CONSELHO DE CURSO DE
GRADUAÇÃO EM NOME DO CURSO

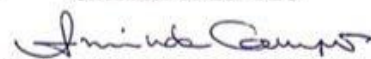


Prof. Dr. Arminda Eugênia Marques Campos
Coordenador

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dra. Andréia Maria Pedro Salgado
Orientador/UNESP-FEG



Prof. Dra. Arminda Eugênia Marques Campos
UNESP-FEG



Prof. Dra. Wlacylene Araújo
Membro Externo

Dezembro 2017

DADOS CURRICULARES

MARIA FERNANDA ALVES SAMPAIO CUNHA

NASCIMENTO	13.08.1992 – Santos/SP
FILIAÇÃO	Claudio Borges Sampaio Cunha Isabela Cruz Alves
2012/2017	Engenharia de Produção Mecânica Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

Dedico este trabalho
de modo especial, à minha família

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço à Deus, sem Ele nada disso seria possível.

Ao meu pai, Claudio meu maior incentivador durante toda a minha vida e que não mediu esforços para eu ter uma ótima educação e excelente formação. Durante todos esses anos esteve ao meu lado, me apoiando, guiando nas escolhas certas e não me deixou desistir nos momentos de dificuldade.

À minha mãe, Isabela que ao longo de toda a faculdade me apoiou e encorajou a alcançar voos maiores.

Às minhas irmãs, Maria Eduarda e Maria Clara que são meu porto-seguro e melhores amigas para toda a vida.

À minha madrinha e avó, Marília e Doroti que estiveram sempre ao meu lado. Sem seus conselhos, dedicação e auxílio seria praticamente impossível ter chego aqui.

Às minhas amigas, que mesmo com a distância nunca deixaram de se fazer presente. Desde do início me apoiaram e comemoraram cada passo e vitória.

Ao meu namorado, Filippo pelo companheirismo, amor e paciência ao longo de todo este último ano, o mais difícil e desafiador.

À minha segunda família, República Kzona Ladies First por me acolher e me proporcionar os melhores momentos e as melhores amizades que eu poderia ter na faculdade e que levarei para a vida.

“A persistência é o menor caminho do êxito.”

(Charles Chaplin)

RESUMO

Na gestão de recursos humanos existem diversos processos, entre eles: recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento. A pesquisa relatada neste trabalho por meio de um estudo de caso teve como objetivo investigar os pontos de convergência e divergência entre os processos de recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento da área comercial de uma empresa do setor de tecnologia e serviços para o varejo. Os métodos para coleta de dados foram a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. Entre as dificuldades observadas, está a falta de informações devido à inexistência de processos estruturados ou fluxos na empresa que é extremamente nova. Os resultados encontrados foram o detalhamento dos processos existentes para o recrutamento e seleção para a área comercial, além da descrição dos treinamentos existentes e como ele são aplicados. As convergências e divergências nos processos de recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento foram investigadas sendo concluído que não há convergências entre os processos da área comercial da empresa estudada. Além disso, é estabelecido que os treinamentos devem ser construídos visando o desenvolvimento de competências das funções dos colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: Treinamento e desenvolvimento. Recrutamento e seleção. Recursos humanos.

ABSTRACT

Human resources has never been as valued as it is today. Today, as companies recognize their the most important assets, their people, so it has been embarking on many new initiatives. In human resource management, there are several processes, including recruitment and selection and training and development. The research reported in this work through a case study had as objective to investigate the points of convergence and divergence between the recruitment and selection processes and training and development of the commercial area of a company in the sector of technology and services for the retail. Methods for collecting data were bibliographic and documents research. Some of the difficulties observed is the lack of information due to the inexistence of structured processes or flows in the company that is extremely new. The results were the details of the existing processes for the recruitment and selection for the commercial area, besides the description of the existing training and how it is applied and to which they are connected. The convergences and divergences in the processes of recruitment and selection and training and development were investigated and concluded that there are no convergences between the processes of the commercial area of the company studied. In addition, it is established that the training must be built aiming at the development of competencies of the employees' functions.

KEYWORDS: Training and development. Recruitment and selection. Resources human.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Competências para o profissional.....	31
Quadro 2 – Modelo de descrição e especificação de cargos	31
Quadro 3 – Vantagens do Recrutamento Interno	31
Quadro 4 – Desvantagens do Recrutamento Interno	43
Quadro 5 – Vantagens do Recrutamento Externo	43
Quadro 6 – Desvantagens do Recrutamento Externo.....	43
Quadro 7 – Análise e dimensionamento do quadro.....	43
Quadro 8 – Etapas do Método de Pesquisa	43
Quadro 9 – Conceitos de Treinamento	43
Quadro 10 – Conceitos de Desenvolvimento	43
Quadro 11 – Etapas do método de pesquisa	43
Quadro 12 – Critérios da entrevista estruturada	43
Quadro 13 – Critérios detalhados da entrevista estruturada	43
Quadro 14 – Fases do processo de recrutamento e seleção para a área comercial	43
Quadro 15 – Detalhamento na escala da entrevista estruturada	43
Quadro 16 – Perguntas extras utilizadas na entrevista	43
Quadro 17 – Programação Welcome.....	43
Quadro 18 – Programação EGN.....	43
Quadro 19 – Programação CPU	43

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Publicações sobre Treinamento e Desenvolvimento nos últimos 20 anos.....	17
Figura 2 – Publicações sobre Recrutamento e Seleção nos últimos 20 anos	18
Figura 3 – As 10 principais áreas de estudo em Treinamento e Desenvolvimento.....	19
Figura 4 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	31
Figura 5 – Verbos das competências com fonte de valor social e econômico	33
Figura 6 – Modelo de gestão baseado em competências.....	33
Figura 7 – Dimensionamento do Quadro	35
Figura 8 – Mudanças através do treinamento.....	35
Figura 9 – Treinamentos e Funções.....	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GRH	Gestão de Recursos Humanos
T&D	Treinamento e desenvolvimento
EGN	Entrei de Gaiato no Navio
CPU	Coma por último
JEA	Jabuti em árvore

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	13
1.2	OBJETIVOS E DELIMITAÇÃO	14
1.2.1	Objetivo Geral	14
1.2.2	Objetivos Específicos	14
1.2.3	Delimitação	14
1.3	JUSTIFICATIVA	14
1.4	ESTRUTURA DA MONOGRAFIA	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	18
2.2	GESTÃO DE COMPETÊNCIAS	19
2.3	ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS	23
2.3.1	Análise de função	23
2.3.2	Descrição de cargos	24
2.4	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	24
2.4.1	Recrutamento	25
2.4.2	Tipos de recrutamento	27
2.4.3	Seleção	30
2.4.4	Planejamento do Quadro de Pessoas	32
2.5	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	34
3	MÉTODO DE PESQUISA	38
3.1	MÉTODO DE PESQUISA	38
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	39
3.3	INSTRUMENTOS	40
4	RESULTADOS	41
4.1	ANÁLISES E DISCUSSÕES	41
4.2	DISCUSSÕES DO CAPÍTULO	52
5	CONCLUSÃO	53
	REFERÊNCIAS	54

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As atuais organizações têm sido obrigadas a se adaptarem à modernização e ao novo contexto produtivo por diferentes caminhos, utilizando para isso diferentes mecanismos e ferramentas, em um esforço voltado à eficácia na utilização dos recursos produtivos visando, em última instância a melhor adequação das pessoas ao local de trabalho.

O contexto produtivo atual obriga as organizações a se modernizarem. Com objetivo de otimizar a utilização dos recursos produtivos, a adequação das pessoas ao ambiente de trabalho é observada como uma oportunidade para as empresas modernas. (VOLPE, 2009)

Levando-se em consideração o contexto atual das organizações e os desafios que seus colaboradores enfrentam no desempenho de suas funções, todos os processos que os envolvam são extremamente importantes para que a empresa vá de encontro com seus objetivos e garanta seu sucesso no mercado.

Para Milkovich e Boudreau (2006), a gestão dos recursos humanos caracteriza-se como uma série de decisões integradas que compõem as relações de trabalho. Segundo eles, a gestão sobre estes recursos está diretamente relacionada à forma como a organização e seus funcionários atingem suas metas. O resultado das organizações é atingidos através das pessoas. É desta forma que o cliente obtém o que quer ou, ocasionalmente, é surpreendido. Esta dinâmica fica ainda mais evidenciada no comércio varejista, uma vez que o contato com o cliente acontece diretamente. A proximidade com o cliente exige domínio de técnicas de vendas, conhecimentos e muita atenção. Por conta disso, a gestão de pessoas tem se tornado objeto de investimento das organizações, principalmente no que tange à educação, através de ações de treinamento e desenvolvimento de seus funcionários, fundamentais para garantir a satisfação do cliente em experiências positivas com os funcionários os atendam. (SANTOS; LIRA; REIS, 2013)

O recrutamento e seleção das pessoas e o seu treinamento são peças chave no processo do desenvolvimento empresarial. Desenvolver o potencial humano se torna essencial para o crescimento das organizações, que passaram a panejar e empreender dinâmicas educacionais para seus funcionários dentro do ambiente corporativo. Neste contexto, a área de gestão de pessoas passa a ter um papel estratégico por ser o responsável por administrar, atrair, selecionar, e treinar pessoas, com objetivo de desenvolvê-las em competências individuais e coletivas.

1.2 OBJETIVOS E DELIMITAÇÃO

1.2.1. Objetivo Geral

O principal objetivo deste trabalho é investigar convergências e divergências nos processos de recrutamento e seleção e o treinamento e desenvolvimento da área comercial de uma empresa do setor de tecnologia e serviços para o varejo.

1.2.2. Objetivos Específicos

Analisar os métodos e formas de avaliação utilizadas no processo de contratação.

Investigar a importância do treinamento na formação de profissionais.

1.2.3. Delimitação

Este projeto tem como objeto de estudo a área comercial de uma empresa do setor de tecnologia e serviços para o varejo, com sede localizada na cidade de São Paulo durante o ano de 2017.

1.3 JUSTIFICATIVA

Ao investigar a existência de novas dependências entre esses processos de recursos humanos em um ambiente organizacional pode-se chegar a importantes descobertas, melhores fluxos desses processos e melhores formas de execução dos mesmos. Ademais sabendo que esses processos influenciam de forma significativa no sucesso e sobrevivência de empresas de qualquer porte ou setor será de grande valia um estudo nesse campo do conhecimento.

Na atualidade, o desenvolvimento é um fator irreversível e irrefutável, que torna o ambiente empresarial com mais e maiores desafios. Buscando torna-los oportunidade, as organizações se encorajam progressivamente à iniciarem por um processo de mudanças, não somente ao que cerne o produto final, como também na busca de novas diretrizes em suas políticas financeira, mercadológicas e de gestão de pessoas. Por isso, se torna evidente que as empresas precisam responder com flexibilidade de estrutura, aceitando estratégias que se mostrem adequadas para a situação. À vista disso, a gestão de recursos humanos tem como objetivo auxiliar a compor e manter o quadro da funcionários em níveis saudáveis de qualidade

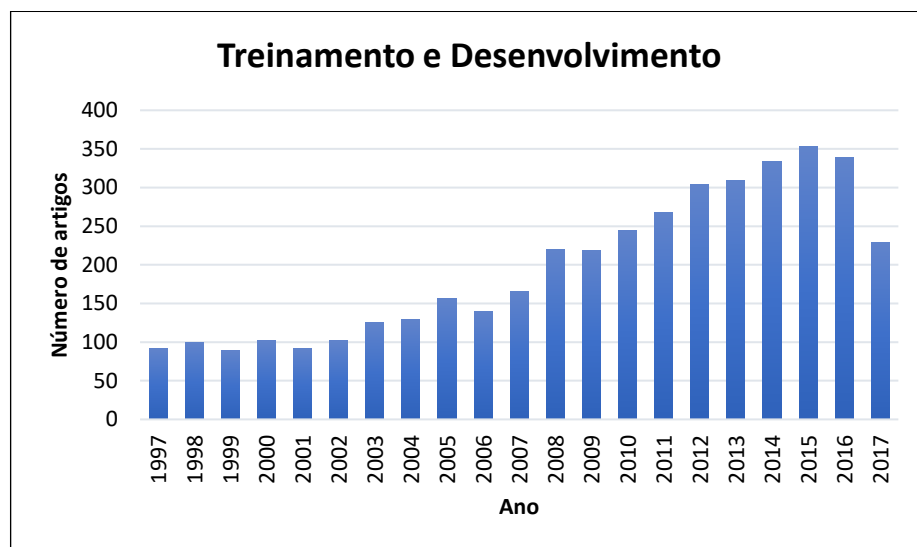
e quantidade, assim como mantê-los interessados a atingir os objetivos e metas estipulados pela organização. (MELO,2010)

Atualmente, o corpo de funcionários é analisado como um fator chave para o alcance de resultados das empresas. Práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) estão cada vez mais frequentes e as empresas têm atrelado bons resultados ao fator humano. Desta forma, a GRH ocupa um lugar de destaque na sustentabilidade organizacional. (JABBOUR; SANTOS, 2008).

Treinar colaboradores passa a ser visto como um investimento, e não um gasto. Treinamento e desenvolvimento de pessoas são ferramentas cruciais para as empresas, que enfrentam um contexto global cada vez mais desafiador no que tange à tecnologia, economia, política e questões sociais. (VOLPE, 2009)

As publicações e citações que abordam os temas T&D e recrutamento e seleção tem aumentado a cada ano. Vale ressaltar que em 2016, as publicações sobre treinamento e desenvolvimento chegaram a respectivamente 339. Na Figura 1 abaixo podemos observar que nos últimos anos a tendência de estudos sobre esse assunto se mantém em uma crescente.

Figura 1: Publicações sobre Treinamento e Desenvolvimento nos últimos 20 anos



Fonte: Scopus (2017).

Nas pesquisas realizadas no Scopus o autor com maior número de publicações acerca de T&D é Atsuo Takanishi, o seu artigo com maior número de citações tem como título: “Desenvolvimento de um robô humanóide bípede - método de controle de caminhadas bípedes dinâmicas cooperativas em corpo inteiro” publicado no ano de 1999 e possui um total de 264 citações. O artigo é correspondente à uma publicação da área de medicina e não possui relações diretas com o tema aqui estudado. Já o artigo com maior número de citações e que possui consonância com o presente trabalho tem como título: “Treinamento próximo ao trabalho: diretrizes para o desenvolvimento de treinamentos práticos para transferência de conhecimento em ambientes de produção” publicado em 2016 pela autores Reuter, C., Brambring, F., Hempel, T., Hünnekes, P., Tenbrock, K.

Em relação ao assunto recrutamento e seleção possui um número menor de artigos e publicações o que evidencia grandes possibilidades, oportunidades de estudos e lacunas a serem exploradas. O ano de 2015 foi correspondente ao maior número de artigos publicados tendo o total de 27. A área mais representativa nesse tema é a de negócios e gestão correspondendo à 33,6% do total publicado, porém o artigo com mais citações é da área da medicina e não possui nenhuma ligação com este estudo.

Figura 2: Publicações sobre Recrutamento e Seleção nos últimos 20 anos

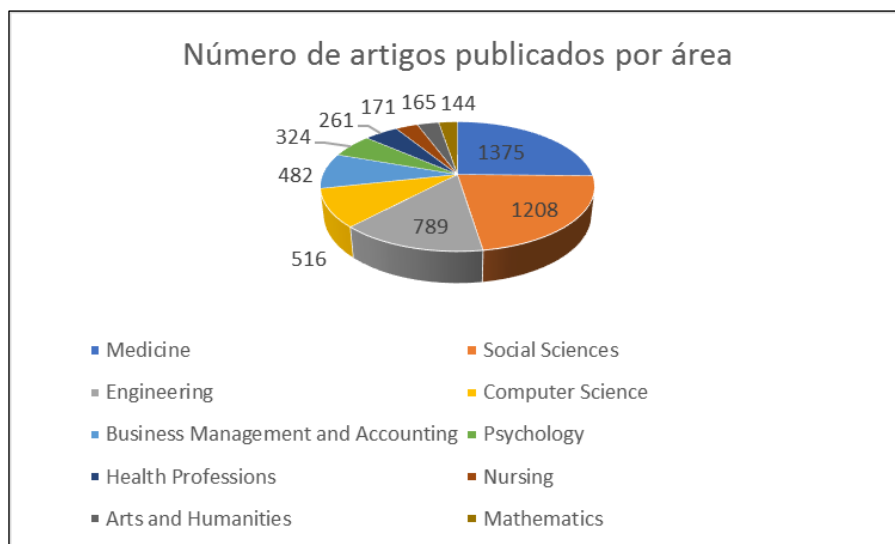


Fonte: Scopus (2017).

É importante citar que entre as principais áreas de investigação o assunto de T&D são: medicina, ciências sociais e engenharia como pode ser visto na Figura 3 abaixo. Deste modo,

evidencia a importância desses assuntos e como a cada ano são mais investigados em diferentes campos.

Figura 3: As 10 principais áreas de estudo em Treinamento e Desenvolvimento



Fonte: Scopus (2017).

Ao realizar uma pesquisa tentando encontrar artigos que tratem os dois temas em conjunto não foi encontrado nenhum resultado. Assim, esta pesquisa se justifica na medida em que recursos humanos, na atualidade, têm um papel preponderante na manutenção da competitividade das empresas. Além disso, é preciso compreender o papel de seus subsistemas: recrutamento e seleção e T&D neste processo auxiliando na identificação dos diferenciais de formação dos profissionais e, por fim, da própria empresa.

1.4 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

Neste trabalho, além da Introdução, teremos outras 4 partes. A seção 2 irá apresentar fundamentos teóricos, referindo-se aos assuntos gestão de pessoas, gestão de competências, análise e descrição de cargos, recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento. Seguida pela 3, que contém a descrição e execução do método de pesquisa adotado. A seção 4 aborda as análises e discussões dos resultados obtidos. Por fim, temos a conclusão do estudo, na seção 5.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A gestão de recursos humanos é, em geral, reconhecida como um tema central no estudo das organizações. Ela diz respeito a todas as decisões de gestão que afetam a relação entre a organização e os empregados. Está em construção uma teoria geral explicativa do papel das pessoas na eficácia organizacional e no desempenho das organizações. No entanto, dada a sua importância estratégica, a GRH trata da concepção e execução de estratégias de gestão de recursos humanos através de dois temas centrais: como pensar sistematica e estrategicamente a gestão dos ativos humanos de uma organização; o que é preciso fazer para implementar estas políticas e obter vantagens competitivas. (FREITAS; JABOUR, 2010, p. 163)

Para Fischer (2002) a administração de Recursos Humanos veio para superar a tradicional visão de departamento de pessoal, que se caracteriza por realizar as atividades burocráticas da organização. O grande desafio para a GRH no atual contexto é conseguir integrar as pessoas com as políticas e objetivos da organização (BELOUT; DOLAN; SABA, 2001, p. 207). Milkovich e Boudreau (2006, p. 19) entendem a GRH como uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus agentes em atingir seus objetivos.

As atividades de gestão de recursos humanos (GRH) possuem um impacto muito significativo no desempenho e na realização (performance) individual e, por conseguinte, na produtividade e na realização global de qualquer organização. Segundo Malschitzk (2012) de acordo com o estudo conduzido por Jeffrey Pfeffer (1994), são dezesseis as práticas das organizações que basearam o seu sucesso na gestão dos recursos humanos: Garantia de segurança no emprego; Seletividade no recrutamento; Salários mais elevados que os da concorrência; Incentivos; Trabalhador acionista; Partilha da informação; Descentralização de poderes de controlo do processo de trabalho; Funcionamento baseado em equipa; Desenvolvimento das capacidades de cada um; Flexibilidade de funções; Eliminação dos símbolos de status; Compressão das diferenças salariais; Preenchimento dos lugares por promoção interna; Perspectiva de longo prazo; Medição de resultados; Filosofia global e mobilizadora ou visão da gestão.

Segundo Malschitzk (2012) por detrás de uma organização de sucesso, existe sempre uma estratégia, quer a organização a tenha desenvolvido com recurso à análise formal, quer através da tentativa erro, ou lançando mão da intuição, ou, ainda, com a ajuda da sorte. Até as

estratégias baseadas na sorte possuem uma lógica subjacente – uma espécie de princípios de suporte. Quando os gestores admitem que chegaram a certas estratégias através da intuição ou de um palpite, pode descobrir-se retrospectivamente uma certa lógica subjacente.

Tichy, Frombrun e Devana¹ (1984 apud BILHIM, 2004, p. 21) professores da Harvard Business School, defendem que os novos pressupostos para a gestão das pessoas são:

- Atitude pró-ativa, salientando a adaptação e a articulação da gestão de recursos humanos com o planeamento estratégico e a mudança da cultura.
- Reconhecer que as pessoas representam um capital fundamental capaz de ser desenvolvido.
- Fazer coincidir os interesses da organização com os dos funcionários.
- Reduzir as hierarquias para aumentar a confiança entre todos (chefias e não chefias).
- Criar canais abertos de comunicação para fomentar a motivação e a mística pelo serviço público.
- Orientar a gestão do desempenho para objetivos, metas e resultados.

2.2 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

Segundo Freitas e Brandão (2006) o termo “competência” estava ligado particularmente à linguagem jurídica. Relaciona-se ao atributo de alguém ou de uma instituição para avaliar e conceituar certos assuntos. Portanto, essa expressão aponta o reconhecimento social a habilidade de alguém opinar sobre determinado assunto, e posteriormente passou a ser empregue para reputar a pessoa habilitada a realizar determinadas atividades.

O contínuo emprego dessa expressão nas relações de trabalho ocasionou que ela admitisse diversas acepções, e que fosse aplicada de diversas formas. As abordagens mais modernas que usam esse conceito, buscam não só considerar as diversas perspectivas do trabalho, mas também vincular a competência à performance.

De acordo com Durand, Niesebaum e Santos² (2000; 2000; 2001 apud BRANDÃO; FREITAS, 2014, p 98) o conceito que parece ter a maior aceitação tanto no meio acadêmico como no ambiente empresarial é: “competências representam combinações sinérgicas de

¹ Tichy; Frombrun; Devana, **Strategic Human Resources Management**, Nova Iorque, John Wiley & Sons, 1984. apud BAYLÃO, A. L.; ROCHA, A. P. **Qualificação e Valorização de competências**, 2004.

² DURAND, NIESEBAUM, SANTOS 2000; 2000; 2001. apud BRANDÃO, H. P; FREITAS, I. A. **Trilhas de aprendizagem como estratégia de treinamento e desenvolvimento**, 2014

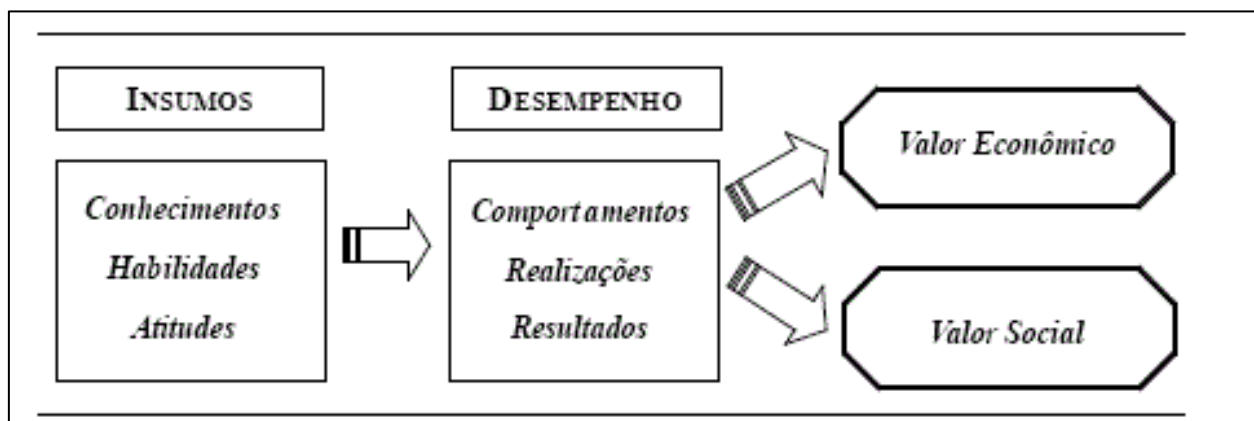
conhecimento, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional.”

Segundo Fleury e Fleury (2001):

Nos últimos anos, o tema competência entrou para a pauta de diversas discussões acadêmicas e empresariais, sendo associado a diversas instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as core competences) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências).

Segundo Brandão e Guimarães e Zarifian³ (2001; 1999 apud BRANDÃO; FREITAS, 2014, p 98) as competências somam valor socioeconômico a indivíduos e a organizações, tendo em vista que assistem para a execução das metas institucionais e externam a forma como as pessoas são reconhecidas pela sociedade conforme ilustra a Figura 05. A competência também é associada a alguns verbos como visto da Figura 06.

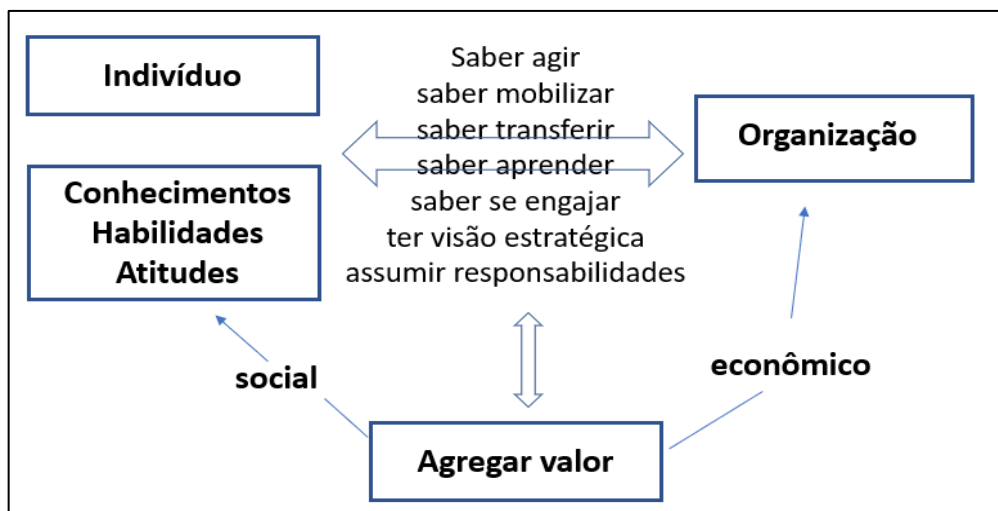
Figura 4: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001).

³ BRANDÃO, GUIMARÃES, ZARIFIAN 2001; 1999. apud BRANDÃO, H. P; FREITAS, I. A. **Trilhas de aprendizagem como estratégia de treinamento e desenvolvimento**, 2014

Figura 5: Verbos das competências com fonte de valor social e econômico



Fonte: Adaptado Fleury e Fleury (2001).

Definem assim competência: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001). O quadro 1 a seguir sugere algumas definições para os verbos.

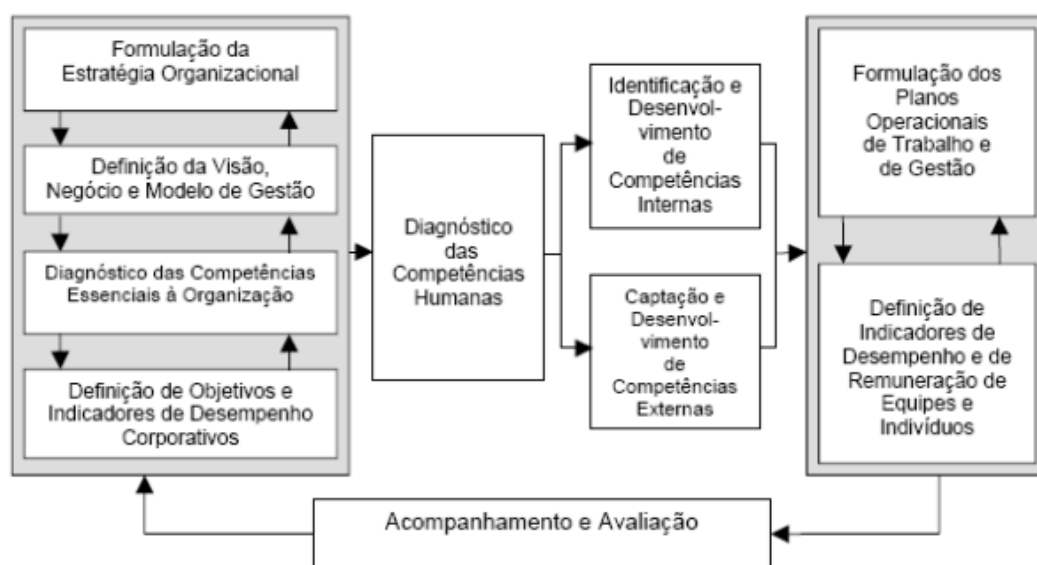
Quadro 1: Competências para o profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2001)

As visões de competência têm sido amplamente utilizadas por diversas organizações, sendo aplicadas nos modelos de gestão, desejando nortear os trabalhos para preparar, entender, aprimorar e classificar as competências essenciais nos diversos níveis de organização (singular, coletivo e institucional). Brandão e Guimarães (2001) ao investigarem as inferências e finalidades da gestão de competências, apresentam o diagrama disposto na Figura 06 para ilustrar as etapas desse modelo de gestão.

Figura 6: Modelo de gestão baseado em competências



Fonte: Adaptado de Guimarães e colaboradores (2001).

De acordo com esses autores, o primeiro passo é a definição da estratégia da organização para a gestão de competências, a qual é um processo contínuo. Nesse passo são determinados a missão, a visão de futuro e os macroobjetivos da organização. O principal propósito ou a razão pela qual uma companhia existe nada mais é do que sua missão. Já a visão refere-se ao futuro próximo aspirado pela organização. Aquilo que é buscado pela empresa em um delimitado período de tempo são os macroobjetivos ou objetivos estratégicos (SOUZA, 2001).

A investigação das competências organizacionais são fundamentais para a execução dos objetivos estratégicos e é realizada na segunda etapa. Os investimentos no desenvolvimento e/ou obtenção de competências são suportados por essas verificações. A distinção de competências externas e sua assimilação ao ambiente corporativo correspondem à obtenção. Essa aquisição pode acontecer, no nível individual, por mediação de ações de recrutamento e seleção de pessoas e, no nível organizacional, por meio de *joint-ventures* ou alianças estratégicas. A evolução compete ao aperfeiçoamento das competências internas disponíveis na

organização, que ocorre, no nível individual, por meio de aquisição de novos conhecimentos e, no nível organizacional, via investimentos feitos em estudos e análises. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001)

Os critérios de desempenho e de salário das equipes e das pessoas são traçados através de planos operacionais e de gestão gerados a partir dessas etapas. Há medida que se atinge os resultados e estes são confrontados com a sua expectativa de atingimento deve haver uma mecânica de realimentação ou feedback. Esse recurso é executado na última etapa. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001)

2.3 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS

2.3.1 Análise de função

Para Annes (2010) prospectar todos os detalhes de cada uma das funções que compõem um cargo é a definição de análise de função, estudando-lhe os contornos do ‘que’, ‘como’ e ‘para que’ se faz, registrando todas as exigências em termos de características exigidas para a obtenção dos resultados esperados. A análise de função é o estudo realizado, ao longo de toda a estrutura organizacional, com o objetivo de, por meio de pesquisa, levantar todas as informações relativas às responsabilidades, conhecimentos e demais características exigidas dos ocupantes de cada cargo de uma organização.

Os conceitos de tarefa, função e carga são extremamente importantes e podem ser descritos como:

- Tarefa – é um conjunto de elementos que requer o esforço humano pra determinado fim, quando tarefas suficientes se acumulam para justificar o emprego de um trabalhador, surge a função.
- Função – é um agregado de deveres, tarefas e responsabilidades que requerem os serviços de um indivíduo, desse modo, pode-se inferir que numa determinada organização existem tantas funções quantos empregados.
- Cargo – quando há um conjunto de funções similares forma-se o cargo, que passa a ser entendido como um grupo de funções idênticas na maioria ou em todos os aspectos mais importantes das tarefas que as compõem.

Segundo Marras⁴ (2002 apud ANNES, 2002, p 1) A análise de função fornece o universo de informações que compõem a base de todo o sistema a ser implantado, o estudo inicial das atividades exercidas pelo empregado; a clara definição de suas atribuições e das principais exigências de ordem mental, de responsabilidades, de conhecimentos e demais requisitos exigidos pelo cargo. O sistema de análise de função está relacionado ao sistema de avaliação de cargos, da análise poderemos retirar todas as respostas às possíveis questões do sistema avaliativo.

2.3.2 Descrição de cargos

As fases de descrição e especificação dos cargos são de fundamental importância, pois a eficiência do sistema de avaliação de cargos e administração de salários repousa no desenvolvimento destas fases. O autor conceitua descrição de cargos como “o relato das tarefas descritas de forma organizada, permitindo ao leitor a compreensão das atividades desenvolvidas pela pessoa” (PONTES, 2007, p. 81).

De forma bem semelhante, Sá (1982, p. 19) diz que o “processo de descrever cargos consiste em determinar, pela observação e pelo estudo do local de trabalho, a natureza e amplitude das operações que envolvem o desempenho de determinado cargo”.

Quadro 2: Modelo de descrição e especificação de cargos

Descrição de cargo
Título do cargo:
Unidade:
Descrição sumária:
Descrição detalhada:
Especificação:

Fonte: Pontes (2007)

2.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Atualmente, quando se fala de recrutamento e seleção, refere-se a uma das mais ricas ferramentas de gestão de pessoas nas organizações. É através deste processo que as

⁴ MARRAS 2002 apud ANNES. R. **Administração de Recursos Humanos II.**

organizações estão percebendo a importância das pessoas que a compõem, não como meros funcionários, mas como parceiros (GUIMARÃES & ARIEIRA, 2005).

Rocha (1997) descreve essa importância como uma boa gestão de pessoas é condição necessária para o sucesso e Baylão; Rocha (2014) como lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas. O lado humano é valorizado nestes processos que buscam encontrar pessoas que serão enquadradas na visão da empresa. O recrutamento consiste na procura e atração de candidatos para uma determinada função e a seleção na escolha e tomada de decisão do candidato que ocupará o cargo disponível (ROCHA, 1997; CHIAVENATO, 2000; CÂMARA et al., 2003). Tanto o recrutamento quanto a seleção fazem parte de um processo maior que é o de suprir e prover a organização de talentos e competências necessários à sua continuidade e sucesso em um contexto altamente dinâmico e competitivo.

2.4.1 Recrutamento

É de suma importância que a empresa se organize, previamente, traçando um planejamento estratégico e consistente para verificar as carências e o quantitativo de pessoal que garantirão subsídios para os processos de recrutamento e seleção. As palavras de Rocha (1997) ressaltam essa importância quando diz: “antes da divulgação e antes do recurso ao mercado de trabalho, ou seja, antes de proceder ao recrutamento propriamente dito, é necessário efetuar um planejamento”. Existem três fases no planejamento do recrutamento como pode ser visto no Quadro 3 abaixo.

Quadro 3: Fases do planejamento do recrutamento

Fase	Objetivo	Detalhamento
Planejamento de Recursos Humanos	Refere-se ao levantamento interno das necessidades de recursos humanos da organização em todas as áreas e níveis da mesma a curto, médio e longo prazo.	Deve ser contínuo e constante, envolvendo todas as áreas e níveis da organização no sentido de retratar suas necessidades de pessoal e o perfil, características e competências que esses novos participantes deverão possuir e oferecer.
Pesquisa Externa de Mercado	Refere-se a uma pesquisa de mercado, concentrando-se assim em “alvos específicos”, ou seja, focaliza o mercado de candidatos para direcionar as técnicas de recrutamento.	Segmentar o mercado em classes de candidatos de acordo com os interesses específicos da organização e localizar as fontes (meios de comunicação) de recrutamento que permitem à organização: aumentar o rendimento do processo de recrutamento, reduzir o tempo do processo de recrutamento e reduzir os custos operacionais de recrutamento são os aspectos que assumem ênfase na pesquisa externa;
Técnicas de Recrutamento	Definição da técnica de recrutamento que será utilizada	Feita a pesquisa interna e a externa a próxima prioridade é escolher as técnicas de recrutamento. Constitui a última fase do planejamento.

Fonte: Chiavenato (2000) apud Baylão; Rocha (2014).

O recrutamento consiste na procura e atração de candidatos, porém há discordâncias entre autores quando se trata incluir ou não a triagem de candidaturas. Segundo CÂMARA et.al (2003) o recrutamento se refere ao processo que tem início na decisão de preencher um cargo vago e o agrupamento dos candidatos que preenchem o perfil da função e possuem os requisitos para integrar na empresa.

Para Chiavenato⁵ (2000 apud BAYLÃO; ROCHA, 2014, p 3) o objetivo do recrutamento consiste em atrair candidatos e, para que seja eficaz, deverá fazê-lo em número suficiente para fornecer o processo de seleção e assim permitir que este funcione. E desta forma trata-se de um sistema de informação que visa a divulgação de oferta de oportunidades de emprego. Já para ROCHA (1996) antes de proceder ao recrutamento propriamente dito é necessário efetuar um planejamento, ou seja, antes da divulgação e até mesmo desse recurso ao mercado de trabalho.

⁵ CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7 ed., Barueri, SP.: Manole, 2009. apud BAYLÃO, A. L.; ROCHA, A. P. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial**, 2014.

2.4.2 Tipos de recrutamento

Existem diversas formas para recrutar funcionários, cada uma com vantagens e desvantagens que devem ser observadas a cada situação, de forma a eleger a melhor maneira de atingir os resultados esperados.

Recrutamento Interno – Caracteriza-se por remanejar funcionários da própria empresa através de movimentações, sejam elas lateral ou horizontal (transferência), vertical (promoção) ou ainda diagonal (transferência com promoção). Na maior parte das vezes, esta forma de recrutamento envolve a transferência entre posições, a promoção níveis, transferência com promoções, planos de carreira e programas de desenvolvimento. (CHIAVENATO, 2009).

Quadro 4: Vantagens do Recrutamento Interno

Vantagens	Na prática
<i>Economia para a empresa</i>	Dispensa anúncios em meios de comunicação ou empresa de recrutamento Custos: admissão, integração, atendimento de candidatos
<i>Rapidez</i>	Evita as demoras do recrutamento externo, da expectativa da publicação do anúncio, à espera dos candidatos, demora no processo de admissão/demissão, etc.
<i>Fonte de motivação para os funcionários</i>	Estimula junto a seu pessoal a atitude constante auto aperfeiçoamento e de auto avaliação, dando possibilidade de ascensão na organização e oportunidade de evolução na carreira
<i>Maior índice de validade e de segurança</i>	O candidato já é conhecido, não necessita de período experimental, de integração e indução à organização
<i>Desenvolve sadio espírito de competitividade</i>	As oportunidades serão oferecidas aqueles que realmente demonstrem condições de merecê-las
<i>Aproveita investimentos da empresa em treinamento</i>	

Fontes: Baseado em Coradini e Murini (2009).

Quadro 5: Desvantagens do Recrutamento Interno

Desvantagens	Na prática
<i>Pode gerar conflitos de interesse</i>	Pode criar atitude negativa nos empregados
<i>Conflitos entra colaboradores com os mesmos interesses e nas mesmas condições</i>	
<i>Exige potencial de desenvolvimento para poderem ser promovidos</i>	Se a organização não oferecer oportunidades de crescimento no momento adequado, corre o risco de frustrar os empregados em seu potencial e como consequência traz apatia, desinteresse, desligamento da organização aproveitando oportunidades fora
<i>Provocar rotatividade excessiva</i>	Caso não existam normas claras como restringir as candidaturas e colaboradores que não tenham permanência de pelo menos um ano no cargo atual.
<i>Conduz a bitolamento das pessoas</i>	Pode levar funcionários a uma progressiva limitação às políticas e diretrizes da organização
<i>Não pode ser feito em termos globais dentro da organização</i>	Quando a organização perde um presidente e admiti um aprendiz novato e inexperiente isso provoca a descapitalização do patrimônio humano

Fontes: Baseado em Coradini e Murini (2009).

Recrutamento Externo - Caracteriza-se por vagas preenchidas por candidatos externos à organização, atraídos pelos processos de recrutamento. Há duas formas de abordar candidatos externos: direta ou indiretamente. No recrutamento direto, a empresa acessa os meios de comunicação de forma direta, através de divulgações (AIRES, 2007). A empresa pode se identificar ou realizar o processo de forma confidencial, mantendo seu nome oculto (CÂMARA et.al., 2003). Quando a empresa não dispõe dos recursos necessários para o recrutamento direto ou quando ele é realizado e não obtém os resultados esperados, ainda, quando a empresa opta por distanciar-se deste processo, opta-se por um recrutamento indireto, realizado através de uma empresa intermediadora especializada, tal como headhunters (em tradução literal, os “caçadores de cabeça”), consultores de recrutamento, ou ainda search (consultores voltados para pesquisa direta). (CÂMARA et.al., 2003).

Quadro 6: Vantagens do Recrutamento Externo

Vantagens	Na prática
<i>Traz "sangue novo" e experiências novas para a organização</i>	Ocasiona sempre uma importação de ideias novas, de diferentes abordagens dos problemas internos da organização
<i>Renova e enriquece os recursos humanos da organização</i>	Principalmente quando a política é admitir pessoal com gabarito igual, ou melhor, do que o já existente na empresa
<i>Traz novas competências para a organização</i>	Permite comprar competências novas que a organização não tem tempo suficiente para construir internamente

Fontes: Baseado em Coradini e Murini (2009).

Quadro 7: Desvantagens do Recrutamento Externo

Desvantagens	Na prática
<i>Mais demorado que o recrutamento interno</i>	O período despendido com a escolha e aplicação de técnicas, fontes de recrutamento, atração e apresentação dos candidatos, recepção e triagem inicial, encaminhamento à seleção, a exames médicos e à documentação, liberação, etc.
<i>Mais caro e exige despesas imediatas em técnicas de recrutamento</i>	Envolve anúncios, jornais honorários de agências de recrutamento, despesas operacionais de salários, encargos sociais da equipe de recrutamento, material de escritório, etc.
<i>Menos seguro que o recrutamento interno</i>	Os candidatos são desconhecidos, de origens e trajetórias profissionais que a empresa não tem condições de verificar e confirmar com exatidão
<i>Pode frustrar o pessoal da casa</i>	Monopoliza as vagas e as oportunidades oferecidas pela empresa e frustra o pessoal que espera oportunidades para o crescimento pessoal na organização
<i>Afeta a política salarial da empresa</i>	Geralmente influencia a faixa salarial interna, principalmente quando a oferta e a procura de recursos humanos estão em situação de desequilíbrio.

Fontes: Baseado em Coradini e Murini (2009).

Recrutamento Misto - Unindo o recrutamento internos e externo, o recrutamento misto pode ser utilizado para minimizar as desvantagens de cada um dos formatos, que se complementam. (AIRES, 2007). As posições a serem preenchidas são divididas entre candidatos de origem interna e externa, concorrendo com as mesmas oportunidades. Este processo é organizado de forma que não haja ou sofra influências. (AIRES, 2007). Chiavenato (2009) defende três formas possíveis para adotar um recrutamento de característica mista: Iniciar pelo externo e, em seguida, o interno; Iniciar pelo interno e, em seguida, o externo; Iniciar os formatos externos e internos simultaneamente.

Recrutamento On-Line - O recrutamento on-line, recrutamento eletrônico ou eRecruitment “são designações que representam uma das mais atuais, úteis e dinâmicas aplicações das tecnologias de informação no domínio da gestão das pessoas” (Alves, ano). O recrutamento on-line é definido como “o processo de recrutamento realizado via electrónica, através da Internet ou da Web” (EIRAS, 2001).

A divulgação realizada via canais on-line está em ascensão (ORTIGÃO, 2000) e a Internet passa a assumir uma posição relevante no contexto de recrutamento de profissionais, transformando-se em uma “vitrine de emprego”, parafraseando o título de um artigo da revista Gestão RH (1996).

É possível viabilizar o recrutamento on-line por duas formas: páginas dedicadas à carreira ou páginas das empresas detentoras da vaga. (MARIACA, 2001).

No que tange às empresas, o eRecruitment proporciona o acesso a um *pool* de candidatos variados, superior ao que o recrutamento tradicional captaria; garante um processo de recrutamento mais ágil, devido a automatizações; custos reduzidos; alcance a populações diferentes das atingidas pelos métodos comuns; e ainda proporciona uma busca de perfis mais simples, devido a uma extensa base de dados nos serviços do eRecruitment.

2.4.3 Seleção

Tal processo é capaz de ser administrado por técnicas diversas, dentre as quais se destacam: entrevistas, triagem genética, testes informatizados, formulários e procedimentos, através dos quais o processo de medir informações pode ser promovido se sistematizado devidamente, ou seja, quando se amplia técnicas para alinhar perfil com habilidades, como elenca Marras (2005).

Milkovich e Boudreau (2000) ressaltam a existência de inúmeras maneiras de medir as informações dos candidatos, somadas a tantas outras novas que são desenvolvidas diariamente.

Os testes online e a filtragem genética, desconhecidos até anos atrás, atualmente são utilizados por muitas empresas. Apesar disso, as formas mais tradicionais de colhimento de informações, entrevistas e formulários, permanecem sendo as mais utilizadas.

Guimarães & Arieira (2005) assim se expressam:

Todo processo de seleção é único e deve ser entendido como uma ferramenta de marketing interno e externo que a empresa pode utilizar a seu favor, dependendo da maneira como é realizado. Ele não termina com a contratação do profissional, pois o mesmo precisa ser apresentado, integrado e acompanhado nos seus primeiros dias ou meses na empresa.

É interessante pontuar que para Martins (2008) a seleção trata-se da análise da função a ser preenchida e do perfil do candidato, onde espera-se que ambos sejam compatíveis. Desta forma, um processo eficiente de seleção é capaz de eleger a pessoa ideal para o cargo em questão dentre os candidatos atraídos.

A entrevista permanece sendo a técnica de maior utilização em processos seletivos (MEIJA, BALKIN e CARDY, 1995; BEAUMONT, 1993), justamente por ser adaptável a qualquer função (MUCHINSKY, 1986 cit in Correia e Sesinando, 2002), e o método mais conhecido (PERETTI, 2001).

A entrevista consiste em um processo de comunicação oral entre duas ou mais pessoas, através do qual predita-se a adequação do candidato ao cargo através de perguntas realizadas ao entrevistado pelo(s) entrevistador(es). (MARQUES e CUNHA, 1996),

A) Objetivos da Entrevista

A entrevista cumpre com dois objetivos. O primeiro é oferecer ao candidato informações sobre o cargo proposto, (PERETTI, 2001) como por exemplo os planos para desenvolvimento de colaboradores ou a chance de promoções. O segundo é fornecer aos entrevistadores informações sobre o candidato, como habilidades técnicas e comportamentais necessárias para a função em questão, o potencial do candidato e sua capacidade de integração à equipe e à empresa. (CÂMARA, GUERRA e RODRIGUES, 2003).

B) Tipos de Entrevista

Ao conduzir uma entrevista, o entrevistador pode fazê-lo de forma estruturada ou não, como uma conversa. Desta forma, Chiavenato (2000) classifica os tipos de entrevista em quatro:

1. **Entrevista totalmente padronizada:** Tipo de entrevista estruturada baseada em questões binárias de falso-verdadeiro, não-sim, concordo-descordo. Este tipo caracteriza-se pelo entrevistador não se preocupar em estruturar assuntos a serem abordados, podendo assim ultrapassar as limitações, o que é vantajoso frente aos demais tipos.

2. **Entrevista padronizada quanto às questões:** Este tipo de entrevista caracteriza-se por perguntas pré-definidas, porém com respostas abertas. O entrevistador baseia-se em questões elaboradas previamente com intuito de colher dados sobre o candidato, que responde de forma livre.
3. **Entrevista diretiva:** Este tipo de entrevista caracteriza-se por não ter perguntas padronizadas, mas por procurar respostas especificadas, de forma a conhecer “certos conceitos espontâneos dos candidatos”. O entrevistador elabora as questões com liberdade, porém com intuito de respostas sobre informações predeterminadas.
4. **Entrevista não diretiva:** Consiste em uma entrevista não estruturada. Tanto as questões quanto as respostas são livres e o entrevistador tem a função de conduzir a entrevista. Este modelo é criticado por baixa consistência justamente por não ter um guia orientador.

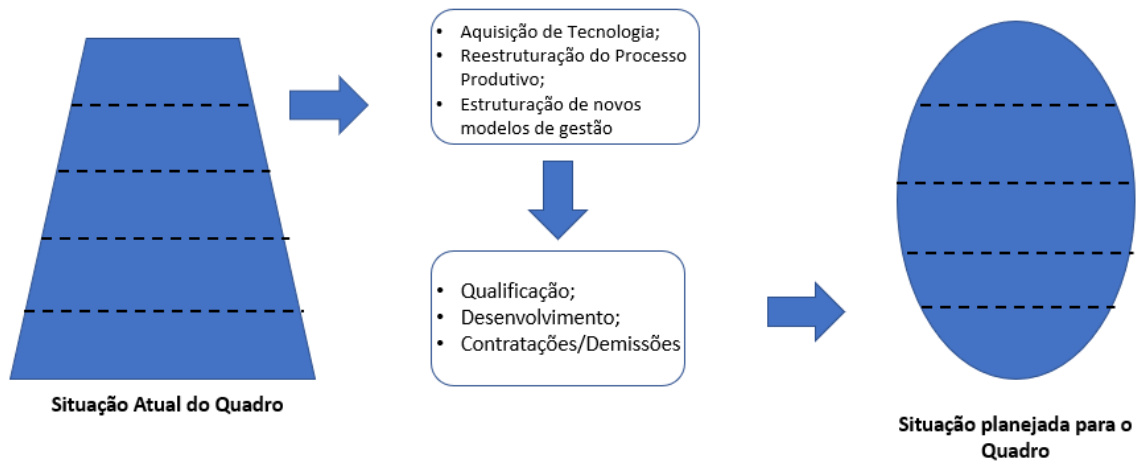
2.4.4 Planejamento do Quadro de pessoas

Segundo Dutra (2016) o planejamento do quadro de pessoas é uma peça fundamental para a gestão da movimentação. É imprescindível para a organização a clareza sobre a sua necessidade de pessoas ao longo do tempo, tanto termos quantitativos quanto em termos qualitativos. Em um ambiente de incertezas, prever esse tipo de necessidades é mais difícil, mas ao fazê-lo a organização obtém vantagens competitivas na atração e retenção de pessoas críticas para o seu negócio. A obtenção das pessoas adequadas requer tempo tanto para localizá-las como para desenvolvê-las.

Planejar em um ambiente turbulento, estabelecer parâmetros que não sejam esfacelados a cada reviravolta do ambiente e como orientar os movimentos e o desenvolvimento das pessoas são questões que vêm preocupando as organizações com maior intensidade nos últimos 20 anos. (DUTRA; 2016)

As organizações que enfrentaram esses problemas com sucesso estabeleceram algumas práticas que podem ser simplificadas na imagem abaixo:

Figura 7: Dimensionamento do Quadro



Fonte: Dutra (2016).

Além disso, a organização pode também verificar as lacunas e sobras em relação aos diferentes níveis da carreira ou aos diferentes níveis de complexidade dos processos essenciais. Caso se deseja fazer a verificação, basta confrontar a situação desejada em cada nível com a situação existente, avaliar a condição da organização necessária para suprir as lacunas desenvolvendo as pessoas internamente, contratando pessoas prontas, contratando pessoas a serem desenvolvidas ou, ainda, avaliando se o mercado de prestação de serviços poderá suprir as necessidades da organização. A tabela abaixo pode ilustrar esse tipo de análise. (DUTRA, 2016)

Quadro 8: Análise e dimensionamento do quadro

Níveis	Quadro atual	Quadro ótimo	Quadro ótimo futuro	Gap atual	Gap futuro
V					
IV					
III					
II					
I					

Fonte: Dutra (2016).

A captação de pessoas pode ser compreendida como toda e qualquer atividade da organização para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender às suas necessidades presentes e futuras. (DUTRA, 2016)

De acordo com Dutra (2016) as fontes de captação são locais ou entidades que congregam e/ou formam as pessoas necessárias para a organização e/ou o negócio. O mapeamento dessas fontes é importante para analisarmos a capacidade do mercado de suprir as necessidades presentes e futuras.

2.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com o objetivo de torna-las mais eficazes naquilo que fazem (GIL, 2006) e a chamada área de T & D “foi criada com o intuito de que as pessoas da organização pudessem ser mais bem capacitadas a ocupar determinadas posições na organização e/ou desenvolver seu potencial na posição ocupada” (ARAÚJO, 2006, p. 92). De todas as práticas de Recursos Humanos, a gestão de treinamento e desenvolvimento é a mais importante para integrar as pessoas aos valores e objetivos organizacionais (ALBERT; SILVERMAN, 1984).

Os conceitos sobre treinamento na visão de alguns autores são representados na Quadro 9.

Quadro 9 – Conceitos de treinamento

Autores	Conceitos de Treinamento	Pontos-chave
Mussak (2010)	Treinar é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem. Treinar no sentido mais profundo é ensinar a pensar, a criar e a aprender a aprender.	Proporcionar aprendizagem
Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007)	Entende-se por treinamento o aprimoramento do desempenho do funcionário para que possa aumentar a produtividade dos recursos - físicos, financeiros, informações, sistemas, etc. - colocados à disposição dele para realizar seu trabalho. O treinamento tem como finalidade a aquisição e o aperfeiçoamento de conhecimentos e habilidade para desempenhar determinadas tarefas em curto prazo	Aprimoramento do desempenho para as tarefas; Curto prazo.
Lacombe (2006)	Treinamento é qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade. Cada vez que você dá uma orientação, ou discute um procedimento, pode-se dizer que você está treinando	Tornar a pessoa apta para a função.
Eboli (2004)	O treinamento tem como objetivo principal trabalhar o conhecimento, o saber fazer, com isso melhorar o desempenho baseado na tarefa a curto prazo.	Foco no saber fazer.
Milkovich e Boudreau (2000)	Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos funcionários e as exigências dos papéis funcionais.	Adquear as pessoas às exigências funcionais.
Marras (2000)	Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho	Fico na execução de tarefas; Curto prazo.

Fonte: Froehlich; Scherer (2013).

Após a apresentação de conceitos sobre treinamento, vale ressaltar que desenvolver pessoas sempre foi um caminho para a construção de empresas sólidas, e continua sendo no cenário atual.

Quadro 10 – Conceitos de desenvolvimento

Autores	Conceitos de Treinamento	Pontos-chave
Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007)	Entende-se por desenvolvimento a capacitação do funcionário para alcançar novas posições ou a gerência de negócios que envolvam a obtenção de resultados cada vez mais abrangentes. O desenvolvimento tem como finalidade o aperfeiçoamento do potencial das pessoas para um desempenho superior no futuro	Capacitar para assumir novos cargos e/ou posições nas empresas
Eboli (2004)	O desenvolvimento objetiva trabalhar as habilidades, o poder fazer, isto é, prepara para novos desafios na carreira, em médio prazo.	Foco no poder fazer
Dutra (2002)	Define o desenvolvimento da pessoa como capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade.	Capacitar para assumir novos cargos com maior complexidade
Milkovich e Boudreau (2000)	Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos funcionários a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui, além do treinamento, a carreira e outras experiências.	Focar na carreira profissional em longo prazo

Fonte: Froehlich; Scherer (2013).

Percebe-se que há diferenças entre treinamento e desenvolvimento. Essa diferença é importante na medida em que é necessário considerar os diferentes níveis de aprendizado para capacitar o ser humano. Sendo assim, o treinamento refere-se ao diagnóstico e programação da preparação e reciclagem constante das pessoas para o desempenho dos cargos. Geralmente os programas são de curto prazo, com foco nas tarefas operacionais e habilidades. Já os programas de desenvolvimento visam o aprimoramento a médio e longo prazos das pessoas, objetivando a contínua realização do potencial preparando para carreira através do desenvolvimento de atitudes e comportamentos, isto é, das competências. (FROEHLICH; SCHERER. 2013)

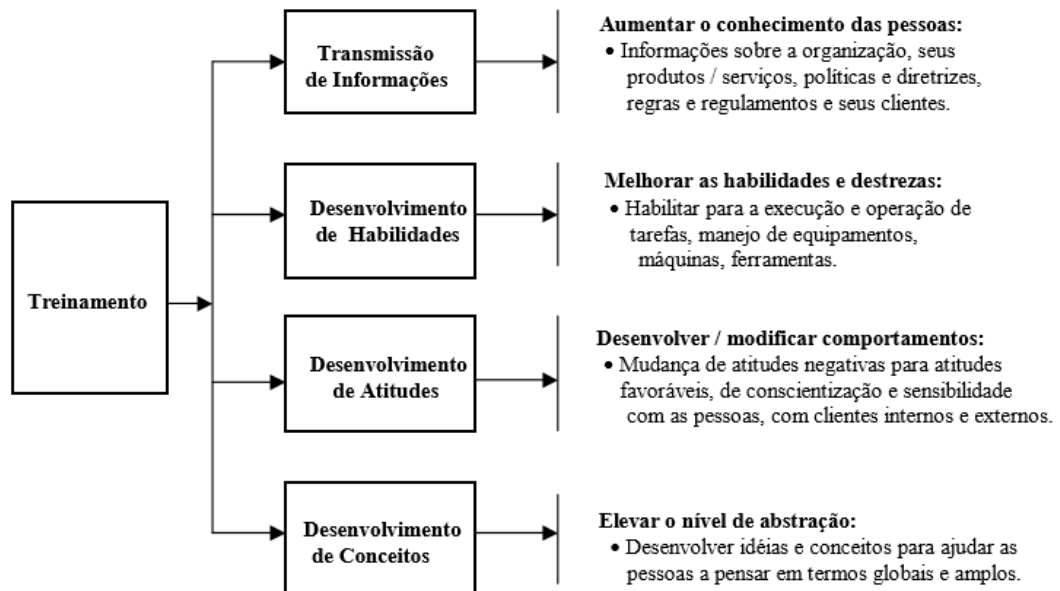
Chiavenato (1999a, p. 290) assegura que

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que elas aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana.

Segundo Chiavenato (1999) é através do treinamento que as pessoas assimilam informações, aprendem habilidades, desenvolvem atitudes e comportamentos diferentes e

também desenvolvem conceitos abstratos. A Figura 8 mostra os quatro tipos de mudanças de comportamento através do treinamento

Figura 8 – Mudanças através treinamento



Fonte: Chiavenato (1999a).

O estudo do processo de aprendizagem dentro do ambiente organizacional sempre foi necessário para as organizações. Há muito tempo, desde que se estruturaram formalmente, como as conhecemos hoje, a aprendizagem é fundamental para que as organizações possam atingir seus objetivos. (PILATI, 2006).

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa, tanto para efeito científico como profissional, envolve a abertura de horizontes e a apresentação de diretrizes fundamentais, que podem contribuir para o desenvolvimento do conhecimento (OLIVEIRA, 2002).

A pesquisa científica é uma atividade que se volta para o esclarecimento de situações problema ou novas descobertas. Para tal, é indispensável o uso de processos científicos que por sua vez são bem diversos, dependendo do campo de conhecimento. Pode ser caracterizada por tipologias e desta forma, segue abaixo a divisão das classificações da pesquisa:

- a) Do ponto de vista da sua natureza;
- b) Quanto à abordagem do problema;
- c) Referente aos objetivos;
- d) De acordo com os procedimentos técnicos.

O presente estudo adota:

- a) Característica Aplicada, do ponto de vista da natureza, no qual objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais. (GERHARDT; SILVEIRA. 2009)
- b) Característica Qualitativa, esse estudo não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991, p. 58).
- c) Característica Exploratória, quanto aos objetivos, que proporciona maior proximidade com o problema visando torná-lo explícito ou definir hipóteses. Procura aprimorar ideias ou descobrir intuições. Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. (GIL, 2007)
- d) Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. (FONSECA, 2002, p. 33).

A pesquisa bibliográfica é realizada a partir de um levantamento de referência teóricas que já foram analisadas, e publicadas tanto por meios escritos quanto eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. (FONSECA, 2002, p. 32).

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002, p. 32). Serão analisados os seguintes documentos da empresa: descrição de cargos, processos de recrutamento e seleção e processos de treinamento e desenvolvimento do time comercial.

Segue o quadro 10 abaixo com o detalhamento das etapas realizadas nesse estudo de caso

Quadro 11: Etapas do Método de Pesquisa

Etapa	Detalhamento
Coleta	Pesquisa Bibliográfica
	Tratamento das informações coletadas
Análise	
Elaboração da proposta	

Fonte: Elaboração própria

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa utilizada como objeto de estudo é brasileira, a qual encontra-se no setor de tecnologia e serviços para o varejo, dentre as maiores em pagamentos eletrônicos na América Latina, atua como adquirente multibandeira, sendo uma das responsáveis pela captura, transmissão e liquidação financeira de transações com cartões de crédito e débito, credenciamento do comércio brasileiro a sua rede de pagamentos, bem como pela captura, transmissão, processamento e liquidação financeira das transações realizadas com cartões de plástico.

A área comercial é denominada em área comercial do mundo físico e dentro da especificação mundo físico, há divisões: polos próprios, parceiros, médium, large e very large.

A população estudada é delimitada pelos colaboradores da área comercial de polos próprios do mundo físico da empresa estudada. Caracteriza-se por um grupo com média de 25 anos e provenientes principalmente dos cursos de engenharias e administração de faculdades públicas e privadas. Será estudado o perfil do vendedor procurado e contratado para esta função.

3.3 INSTRUMENTOS

Os instrumentos utilizados para o estudo de caso foram documentos não oficiais da empresa em questão. Para o recrutamento e Seleção utilizou-se os documentos no Word, informações em planilhas em Excel e apresentações em Power Point da área e para o Treinamento e Desenvolvimento da área comercial grande parte foi obtida através de observação, mas também foram extraídas informações de documentos do Word e apresentações no Power Point. Foram extraídos dos documentos consultados as etapas do recrutamento e seleção, a descrição dos critérios avaliados na entrevista estruturada, descrição da escala utilizada na entrevista, as descrições dos treinamentos e suas respectivas programações dos conteúdos.

4 RESULTADOS

4.1 ANÁLISES E DISCUSSÕES

Não há documentado ou estruturado as competências que devem ser extraídas no treinamento dos vendedores, há apenas uma noção de algumas competências que são importantes para a execução da função de vendedor, entre elas temos: comunicação, persuasão, negociação, planejamento, relacionamento interpessoal, coerência, autoconfiança e persistência.

Para análise referente ao recrutamento e seleção realizado pela empresa um dos instrumentos a ser analisado é a entrevista estruturada feita pelo time de Recrutamento e Seleção da área comercial de polos próprios da empresa.

Na entrevista feita por esse time duas coisas são medidas ao longo da entrevista, sendo uma delas quanto a pessoa se adequa ao jeito de ser, cultura e valores da empresa e a outra são os skills, ou seja, habilidade para a vaga em si.

Ter uma entrevista estruturada é muito importante para criar um padrão de avaliação entre todos os polos comerciais, minimizar erros de contratação com base em vieses, evitar que o candidato se sinta prejudicado/invadido por algum tipo de pergunta e avaliar como os líderes estão performando em entrevistas.

É utilizada uma escala de 1 à 5. Sendo 1 – não possui nada da característica (muito ruim) e 5 a característica é intrínseca na pessoa (muito bom). No quadro 8 abaixo é listado os critérios e características avaliadas na entrevista estruturada. E em sequência podemos observar no Quadro 9 com mais detalhes o que significa cada critério, um exemplo ruim daquilo que está sendo avaliado e uma dica do que pode ser confundido facilmente.

Quadro 12 – Critérios da entrevista estruturada

FIT CULTURAL	
Drive/Iniciativa	1 a 5
Integridade	s/n
FIT COM O TRABALHO	
Comunicação/Influência	1 a 5
Resiliência	1 a 5
Planejamento/Organização/Disciplina	1 a 5
POTENCIAL DE LIDERANÇA	
Protagonismo	1 a 5
Inteligência	1 a 5

Fonte: Elaboração própria

Quadro 13 – Critérios detalhados da entrevista estruturada

FIT CULTURAL		Avaliador: BP + Check Validador
1. Drive/Iniciativa		
O que é	Candidato com propósito condizente com a cultura Stone, vem realizando atividades que condizem isso. Tem iniciativa, está empurrando sua vida para onde quer e não fica esperando as coisas acontecerem. Tem valores/princípios similares aos nossos.	
Exemplo ruim	Pessoa com propósito financeiro de vida (money-driven) ou de status. Pessoa que está deixando a vida levar ou que teve oportunidades de fazer coisas e não fez nada relevante. Pessoa que possui os valores opostos/não se enquadra à Stone.	
Cuidado para não confundir	A pessoa não saber exatamente o que quer não quer dizer uma nota ruim. Se a pessoa estiver perdida, porém já fez coisa na vida, está ativamente buscando se encontrar, fez as coisas e tomou decisões pelos motivos certo é muito bom.	
2. Integridade		Fator de exclusão
Não buscar caminhos tortos para facilitar a resolução de seu problema,ser uma pessoa ética. Tem um racional correto para suas coisas.		
Fator excludente: não temos pergunta direcionada.		
FIT COM O TRABALHO		Avaliador: Dono do Polo + Check Validador
3. Comunicação/Influência		
O que é	Habilidade de se expressar com clareza e seguir um raciocínio lógico. Demonstrar entusiasmo e energia na fala. Gerar empatia.	
Exemplo ruim	Quando o candidato é prolixo (falas muito longas sem chegar a um objetivo), quando se estende muito e não responde as perguntas questionadas, quando não consegue criar uma ordem lógica dos fatos e a fala fica confusa, quando fala sem entusiasmo. O entrevistador fica desanimado na entrevista. Pessoa chata.	
Cuidado para não confundir	Não é ser só comunicativo. Se for comunicativo e não criar empatia, não conseguir conectar bem as ideias não é bom. Pessoas mais quietas e menos comunicativas também podem ser boas de comunicação e influência.	
4. Resiliência		
O que é	Capacidade de lidar com frustrações, de passar por situações difíceis mesmo assim manter o foco. Uma pessoa que não desiste fácil, que corre atrás do que acredita mesmo com os obstáculos.	
Exemplo ruim	Vitimismo, desistir sem tentar novamente, botar a culpa nos outros ou em fatores externos.	
Cuidado para não confundir	A pessoa que desistiu de algo com um bom racional por trás ou depois de realmente tentar. Essa pessoa pode ser resiliente. Uma situação não define, o que define é a postura frente a situação e a forma como a pessoa a enfrentou.	
5. Planejamento/Organização/Disciplina		
O que é	Saber se planejar para alcançar os objetivos sem precisar abrir mão de todo o restante. Não ser vítima do tempo. Tem um objetivo e se organiza para alcançá-lo.	
Exemplo ruim	Usar a desculpa do "não deu tempo", não conseguir equilibrar a vida, desistir de um objetivo por conta da falta de tempo ou planejamento.	
Cuidado para não confundir	Acordar todo dia cedo não é isso. Cuidado com a pessoa que planeja demais mas também não executa. A organização e disciplina devem servir de base para a pessoa alcançar os objetivos.	
POTENCIAL DE LIDERANÇA		Avaliador: Check Validador
6. Protagonismo		
O que é	É referência para as pessoas, postura ativa perante a vida. Nunca se coloca como vítima. Empurra as coisas que faz, seta o padrão do time, consegue engajar os outros na missão pelo exemplo.	
Exemplo ruim	Vítima, é levado outros, não sabe o que quer.	
Cuidado para não confundir	Não é um líder "nato".	
7. Inteligência		
	Apresenta profundida no que faz/fez	

Fonte: Elaboração própria

O processo de seleção da empresa para a área em questão é exemplificado no quadro abaixo:

Quadro 14: Fases do processo de recrutamento e seleção para a área comercial

Fases obrigatórias	O que se busca
Questionário da vida	Conhecer a pessoa
Teste de lógica	Inteligência
Teste de Fit Cultural	Adaptabilidade com os valores da cia
Entrevista com o BP	Fit cultural e com o trabalho
Entrevista com o líder do polo	Fit com o trabalho. Se gostar, o líder deve ter uma postura de venda da vaga
Entrevista com o distrital	Check validador da pessoa

Fonte: Elaboração própria

É importante entender a escala utilizada de 1 à 5 para entender como rankear a pessoa entrevista naquele critério avaliado. No quadro 15 a seguir vemos alguns exemplos de perguntas para investigar cada critério, exemplo de follow-up caso você queira confirmar uma primeira impressão na primeira pergunta e o mais importante são os exemplos práticos para o ranking na escala.

Quadro 15 – Detalhamento da escala na entrevista estruturada

(continua)

FIT CULTURAL	
1. DRIVE/INICIATIVA	
Pergunta: Conte de forma resumida a sua trajetória pessoal e profissional (buscar volume de atividades no pitch).	
Pergunta follow-up: Entrar em algum ponto relevante da história	
5	A pessoa tem um propósito claro, condizente com a cultura da Stone, podendo ele ser social, familiar, ambiental, entre outros, e vem realizando atividades que condizem com este propósito.
3	A pessoa tem um propósito claro e que condiz com a cultura da Stone, porém não realizou atividades que condizem com o mesmo.
1	A pessoa não foi capaz de transmitir seus propósitos (sem propósito), ou o propósito não condiz com a cultura da Stone (ex: propósito: estabilidade, dinheiro, etc...).
2. INTEGRIDADE	
Situações: (1) Você está batendo sua meta e outro vendedor que está mal pede para ajudar com alguns clientes da sua carteira. Você ajuda ele? Porque?	
5	Sem ponto de atenção em integridade
3	Algum ponto em integridade (explorar em outras entrevistas)
1	Excludente

Quadro 15 – Detalhamento da escala na entrevista estruturada

(conclusão)

FIT COM O TRABALHO	
3. COMUNICAÇÃO/INFLUÊNCIA	
Ver se a história que ele contou (pitch de sua vida) segue os critérios abaixo (ser claro, gerar empatia, ter ordem lógica, etc).	
5	O candidato conseguiu seguir um raciocínio lógico claro, conseguiu ter uma fala fluída, com energia. Gera bastante empatia.
3	Se comunica bem, mas não consegue transmitir muita energia ou não gerou muito empatia.
1	Muita dificuldade de se comunicar, não apresentou raciocínio claro. Não consegue desenvolver uma resposta e manter uma conversa. Não gera empatia
4. RESILIÊNCIA	
Conte sobre um momento que você teve que se adaptar a uma situação difícil. Qual foi seu maior fracasso e como conseguiu superá-lo? Qual a coisa que mais se esforçou na vida? O que tem dificuldade de fazer e como lida com isso?	
<i>Pergunta follow-up: Pq foi difícil? Como mudou essa situação?</i>	
5	Mostrou capacidade de superar adversidades e/ou dificuldades. Não demonstrou vitimismo. Se esforçou de verdade, mesmo quando estava difícil.
3	Demonstrou dificuldade para resolver/solucionar o problema, mas conseguiu superar porque desistiu/não deu tudo de si. Ou apresentou superação de uma adversidade de média intensidade.
1	Não consegue superar as adversidades. Desiste com facilidade dos seus projetos. Nunca lidou com nenhuma dificuldade.
5. PLANEJAMENTO/ORGANIZAÇÃO/DISCIPLINA	
De suas tarefas qual delas você considera que foi necessário o maior esforço em termos de organização e planejamento? Como você cumpriu a tarefa?	
5	O candidato apresenta um raciocínio estruturado e atingiu seus objetivos com planejamento e organização
3	O candidato possui iniciativa de planejamento e organização, mas não conseguiu executar suas atividades da melhor forma
1	O candidato não possui capacidade de planejamento e execução
POTENCIAL DE LIDERANÇA	
6. PROTAGONISMO	
Você já exerceu um papel de liderança em alguma ocasião? Conte como foi e porque você considera que exerceu esse papel.	
5	Entende o que é uma boa liderança e exerceu este papel em outras ocasiões
3	Entende o que é uma boa liderança, mas não teve oportunidade de exercer o papel de líder
1	Não entende o que é ser líder/não exerceu este papel quando teve a oportunidade
7. INTELIGÊNCIA	
Peça para a pessoa se aprofundar em um assunto que diz entender bem.	
5	Candidato conseguiu apresentar um assunto com extrema profundidade, conseguiu descrever um passo-a-passo com detalhes
3	Consegue discorrer sobre o assunto, mas não demonstra profundidade
1	Raso, não conseguiu ser profundo em nada.

Fonte: Elaboração própria

Além das perguntas exemplificadas anteriormente foram coletadas diversas perguntas que podem ser usadas durante a entrevista para investigar determinado critério. No Quadro 16 abaixo temos uma lista de perguntas utilizadas na entrevista.

Quadro 16 – Perguntas extras utilizadas na entrevista

(continua)

FIT CULTURAL
1. DRIVE/INICIATIVA
Conte de forma resumida a sua trajetória pessoal e profissional (buscar volume de atividades no pitch).
O que você mais valoriza em uma empresa?
O que você busca no seu próximo trabalho?
Por que a Stone?
Por que está querendo mudar de empresa ou porque saiu das empresas que trabalhou?
O que quer pra frente/futuro?
Quando você se imagina daqui a 10 anos, o que enxerga?
2. INTEGRIDADE
Situações: (1) Você está batendo sua meta e outro vendedor que está mal pede para ajudar com alguns clientes da sua carteira. Você ajuda ele? Porque?
Situações: (2) Você tem um bairro determinado para trabalhar. Um de de seus clientes indica um cliente fora da sua região. Você fez o primeiro contato, a pedido de seu cliente, e esse cliente pede para você visitá-lo para fechar negócio. Você passa para outro vendedor ou vai lá e fecha para receber a comissão?
Qual foi a última vez que você mentiu?
Qual o maior arrependimento da sua vida?
Conte algum erro grave seu?
Alguma vez você já decepcionou alguém (amigo, namorado(a), família)? Como foi?

Quadro 16 – Perguntas extras utilizadas na entrevista

(conclusão)

FIT COM TRABALHO
3. COMUNICAÇÃO/INFLUÊNCIA
Ver se a história que ele contou (pitch de sua vida) segue os critérios abaixo (claro, gera empatia, tem ordem lógica, etc).
Conta uma situação em que teve que influenciar alguém?
Já vendeu algo na vida?
Já liderou algum assunto?
4. RESILIÊNCIA
Conte sobre um momento que você teve que se adaptar a uma situação difícil.
Qual foi seu maior fracasso e como conseguiu superá-lo?
Qual a coisa que mais se esforçou na vida?
O que tem dificuldade de fazer e como lida com isso?
Qual a maior dificuldade que você já enfrentou?
5. PLANEJAMENTO/ORGANIZAÇÃO/DISCIPLINA
De suas tarefas qual delas você considera que foi necessário o maior esforço em termos de organização e planejamento? Como você cumpriu a tarefa?
Como você lidou no período em que esteve mais atarefado?
Qual foi o objetivo de médio prazo mais difícil que teve na vida e como lidou?
Qual a coisa mais chata e difícil que já fez na vida?
Quais seus maiores objetivos e como você se organiza para alcançá-los?
Diga sobre uma situação, na qual você alcançou um grande resultado em um curto período de tempo.
Como você equilibra hoje sua vida pessoal e profissional?
Você já deixou de fazer algo que queria muito por falta de tempo?
POTENCIAL DE LIDERANÇA
6. LIDERANÇA
Você já exerceu um papel de liderança em alguma ocasião? Conte como foi e porque você considera que exerceu esse papel?
Como você influencia alguém?
Qual a coisa mais difícil que você já fez em time e como foi?
Quando você teve que influenciar pessoas que não estavam alinhadas com seu objetivo?
O que seria um bom líder?
Você já teve um bom líder? Se sim, porque ele te inspirava?
Se você pudesse elencar três características de um bom líder, quais seriam?
7. INTELIGÊNCIA
Qual o negócio que mais conhece?
Me ensine alguma coisa?
Qual foi a coisa que você mais se dedicou (olhar no detalhe se aprendeu mesmo)?
Ver como tomou as decisões em geral (toma boas decisões e tem um racional ou toma decisão ruim/sem pensar)

Fonte: Elaboração própria

De maneira informal, as recrutadores definiram 4 perfis de contratação para o atual momento da empresa. O primeiro perfil é o do “recém-formado”, está no último ano de faculdade ou acabou de se formar. Normalmente é o perfil que vem de empresa júnior ou semelhantes. Quer aprender, crescer e vem pelo propósito. Normalmente tem pouca experiência profissional e pode nunca ter trabalhado com vendas. O segundo é o “vendedor raiz”, ele gosta de vende. Normalmente já é alguém que vem fazendo carreira em uma área comercial e não tem grandes pretensões em mudar o escopo de trabalho. Não demonstra muito interesse muito grande mudar de função. O terceiro perfil é a pessoa que está “buscando um propósito”, já se formou há algum tempo e se frustrou com o mercado. Já teve alguma experiência na vida que fez com que ele entendesse o que ele não quer. Está buscando algo que conecte com ele. E o quarto e último perfil é daquela pessoa que está em “busca de uma oportunidade”, normalmente um perfil mais velho e já experiente. Quer um lugar para conseguir entregar, ser reconhecido e crescer.

Após o sucesso no processo, o novo vendedor inicia o onboarding e treinamento específico da área. A programação dos 3 dias do onboarding que é conhecido como “Welcome” pode ser vista no Quadro 17 abaixo.

Quadro 17: Programação Welcome

Dia	Atividade
1 - Manhã	Credenciamento + Entrega de VR + Entrega de Crachá
	Abertura
	Dinâmica de #TeamPlay
	Coffee Break + Vídeo #TeamPlay
	Empreendedorismo
Almoço (Geral)	
1 - Tarde	Mercado de Meios de Pagamentos - Pt 1
	Break
	Mercado de Meios de Pagamentos - Pt 2
	Coffee Break + Vídeo #NoBullshit
	Mercado de Meios de Pagamentos - Pt 3
	Quiz - Kahoot (Mercado de Meios de Pagamentos) + Vídeo #LiveTheRide
Fotos (Crachá) + Retirada de Dúvidas	
2 - Manhã	Abertura - Retirada de dúvidas e explicação de como será o dia
	Stone
	Coffee Break + Vídeo #OwnIt
	História Stone.co
Almoço	
2 - Tarde	Cultura - Case + Apresentação
	Coffee Break + Vídeo #TheReason
	Código de Ética & Conduta
	Benefícios e Sistemas
	Fechamento D2 (Vídeo #ValoresAndré + Próximos Passos)
	Assinatura de Contratos
3 - Manhã	Agenda do dia
	Avaliação de Desempenho + Remuneração + Carreira
	Coffee Break
	RJ (FLIP) e SP (RC)
	Vídeos Regulatórios (PLD + Segurança da Informação)
Almoço com Gestor	
3 - Tarde	Treinamento de Comunicação e Oratória
	Coffee Break
	Fantástico Mundo Stone
	Briefing Rota Comercial + Divisão de Grupos/Ecs
	Briefing RC - "Como será a Sombra"
	Fechamento dia 3 (Vídeo 2015+Vídeo 2016+ Pesquisa de satisfação)
4 - Manhã	Rota Comercial
Almoço	
4 - Tarde	Sombra no RC
	Debriefing da Rota + RC

Fonte: Elaboração própria

Todos os treinamentos e o processo de desenvolvimento é feito baseado nas competências que são esperadas. Atualmente existem 3 treinamentos específicos da área comercial. Esses treinamentos estão apresentados abaixo.

Figura 9 – Treinamentos e Funções



Fonte: Elaboração própria

Os 3 treinamentos são executados de acordo com a função exercida pelo treinado, ou seja, está intimamente ligado às suas competências. Além disso é interessante notar a ligação do treinamento com o progresso da carreira na área comercial da empresa. A respeito do primeiro treinamento ele é feito por todos que ingressam na área comercial e possui uma duração de 10 dias. Entre os principais objetivos desse treinamento são capacitá-los a vender do jeito certo, desenvolver habilidades e técnicas de vendas além de inspirar os novos vendedores ao entrar na cia com o nosso propósito e missão.

O público alvo do EGN são as pessoas contratadas para atuar na área comercial de expansão em polos próprios, a forma de atuação nesses polos é através de vendas diretas. O perfil é de pessoas jovens, que buscam grandes desafios e entram na cia pela grande oferta de crescimento rápido e exponencial. A maioria dos contratados são recém-formados e nunca trabalharam na área comercial.

Atualmente o treinamento para os vendedores possui duração total de 10 dias e os assuntos que são tratados podem ser vistos no Quadro 8 abaixo.

Quadro 18 – Programação EGN

Dia	Nome do dia	Objetivo	Programação e Conteúdos
4	Missão: o nosso porquê	Estimular uma reflexão, situar no conteúdo e treinamento.	Stories Golden Circle Agenda do treinamento Rota de sombra
5	O Empreendedor Brasileiro	Conhecer a realidade do empreendedor no país e as dificuldades que ele tem.	Stories Vídeo interno - Depoimento de um cliente Rota de sombra
6	Estratégia: por que expansão?	Mostrar como alcançamos o nosso porque (cliente); Explicar quais são os por que's dessa forma que fazemos.	Stories Vídeo interno - Why Expansão Rota de sombra
7	Reconhecimento de área	Entender o conceito de janela de comunicação; Leitura comportamental do cliente	Stories Vídeo interno - Reconhecimento de área Rota de sombra
8	Preparação do território: abrindo a janela	Técnicas para criar empatia e abrir a janela se preparando para o momento do pitch.	Stories Vídeo - "Science of Persuasion" Vídeo interno - Abrindo a janela Rota de sombra
9	Tática: um novo jeito de contar histórias	Saber qual pitch seguir e a forma como faz-lo (dramatização).	Stories Vídeo - "The clues to a great story" Vídeo interno - Pitch Rota de sombra
10	Os inimigos	Entender cada concorrente: nossas vantagens e desvantagens perante cada um.	Stories Vídeo interno - Os inimigos
11	O ataque: fechando negócio	Aprender a precificar/negociar, como fazer a proposta e como gerar um comprometimento do cliente.	Stories: Video interno - Fazendo negócio
12	O nosso time	Caminho da maquina ("a operação") História da Logística	Stories Ppt - Operações
13	Nossas armas	Conheça e entenda os produtos que oferecemos, quais são os seus diferenciais perante as concorrentes.	Stories Ppt - Nosso produtos

Fonte: Elaboração própria

Devido ao alto número de polos (operações próprias) que são abertos é necessário que os vendedores se tornem donos de polos rapidamente e por vezes de forma precipitada. A média de tempo que um vendedor recebe uma promoção e se torna o líder de um time comercial é de apenas 4 meses de cia. Portanto um dos grandes problemas é que o vendedor sofre uma mudança de escopo e funções antes mesmo de desenvolver as habilidades na sua função inicial. Para mitigar esse despreparo ao assumir uma responsabilidade maior ele passar pelo treinamento CPU. Esse treinamento tem a duração de 3 dias e ocorre à cada 2 meses com uma turma com vendedores que irão assumir a liderança de polos. Entre o conteúdo são dados conceitos de liderança, gestão de pessoas e gestão de resultados. A programação do fim de semana de treinamento do CPU pode ser visto no quadro 11 abaixo.

Quadro 19 – Programação CPU

<i>Horário</i>	SEXTA	SÁBADO	DOMINGO
	<i>Atividade</i>	<i>Atividade</i>	<i>Atividade</i>
5:50h	Exercício Físico	Exercício Físico	Exercício Físico
8:30h	Why do CPU	Sales Force	WLB + Roda da vida
9:30h	Meu amigo Stone	Case: Sales Force	EGO
10:00h	Break	Break	Bate-papo com os distritais
10:30h	Extreme Ownership	Case: Estilos de liderança	Vídeo Final + Encerramento
12:00h	Almoço	Estilos de Liderança	Almoço
13:00h	Recrutamento e Seleção	Almoço	Saída do ônibus
14:00h	Case de Recrutamento e Seleção	Case de Feedback	
15:30h	Metodologia de Gestão	Debriefing dos Feedbacks	
16:00h	Case: Metodologia de Gestão	Liderança na prática	

Fonte: Elaboração própria

Com o crescimento exponencial observou-se que com a grande quantidade de polos em determinadas regiões criou-se a necessidade de uma nova organização em distritos. Com a formação dos distritos também surgiu o cargo do distrital. Após essa mudança houve uma urgência em um treinamento focado nas novas funções que o distrital deveria exercer. Esse treinamento é mensal e tem como finalidade desenvolver competências estratégicas.

Antes não havia nenhum critério para a promoção do cargo de vendedor para o cargo de dono de polo. Há 4 meses foram criados alguns critérios para a seleção dos vendedores elegíveis à participarem do CPU. Esses critérios são resultado que corresponde ao atingimento da meta mensal dele, a postura que nada mais é do que o alinhamento com a nossa cultura e seu posicionamento no dia-a-dia no trabalho e liderança que seria a sua capacidade de influência no seu time. Todos esses critérios são avaliados pelo líder do vendedor e validados pelo distrital.

Tanto os critérios, como sua escala de avaliação estão sendo refeitos e reestruturados com objetivo de trazer maior robustez e maior veracidade com a realidade.

4.2 DISCUSSÕES DO CAPÍTULO

Diversas observações podem ser extraídas com os resultados obtidos. A primeira e principal delas é que não há uma descrição de cargos na cia e conseqüentemente na área em questão estudada. Além disso é notório a inexistência da definição das competências organizacionais, das competências das atividades e uma gestão das mesmas. Por conseqüência, não há uma análise e descrição de cargos da área. É certo que o recrutamento e seleção é realizado de maneira isolada do treinamento e desenvolvimento existente, evidenciando que não há convergências nos processos. Todos os treinamentos aplicados na área não possuem um método claro para a definição dos conteúdos e sua execução, revelando que eles foram criados e executados para satisfazer necessidades pontuais da área.

5 CONCLUSÃO

Neste trabalho, a autora focou nos processos já existentes de Recrutamento e Seleção e T&D na empresa estudada, onde, inicialmente foi introduzido os fundamentos da gestão de pessoas e competências além dos conceitos de recrutamento e seleção e T&D.

Com a análise dos métodos e formas de avaliação utilizadas no processo de contratação conclui-se que a área de recrutamento e seleção está em processo de desenvolvimento do perfil de contratação e em busca de um processo mais estruturado, visando uma maior assertividade nas contratações. Além disso observa-se a importância de um treinamento adequado ao perfil das pessoas contratadas para o cargo e as competências que ela irá exercer, portanto, evidenciando que o treinamento e desenvolvimento em questão está intimamente ligado à gestão de competências.

Sendo assim, o objetivo do trabalho foi alcançado. Foram investigadas quais são as convergências e divergências nos processos de recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento sendo concluído que não há convergências entre os processos da área comercial da empresa estudada. Além disso, entende-se que o desenvolvimento de competências está intimamente ligado aos treinamentos que devem ser oferecidos aos colaboradores.

Como sugestões para trabalhos futuros há um gap para estudos referentes à plano de carreira e como ele se relaciona com os outros dois processos aqui estudados, avaliação de desempenho e o estudos do impacto desses processos na produtividade.

REFERÊNCIAS

- AIRES, A. **Gestão de recursos humanos: recrutamento & seleção**. Universidade Independente. Lisboa, Portugal. 2007. Disponível em: <http://www.notapositiva.com/superior/gestaoempresarial/gestaorechumanos/recrutamentoeselccao.htm>. Acesso em: 14 set. 2017.
- ALBERT, M.; SILVERMAN, M. Making management philosophy a cultural reality, part 2: design human resources programs accordingly. **Personnel**, United Kingdom, v. 61, n. 2, p. 28-35, 1984. Disponível em: <https://www.pagepersonnel.com.br/recrutamento-e-sele%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 28 jul. 2017.
- ALVES, R. **eRecruitment: novos desafios para o recrutamento on-line**. Disponível em: http://www.janelanaweb.com/reinv/rui_alves6.html. Acesso em: 14 set. 2017.
- ANNES, R. **Administração de recursos humanos II**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BELOUT, A.; DOLAN, S. L.; SABA, T. Trends and emerging practices in human resource management – The Canadian scene. **International Journal of Manpower**, United Kingdom, v. 22, n. 3, 2001, p. 207-215.
- BILHIM, J. **Qualificação e valorização de competências**. São Paulo: Sociedade Portuguesa e Inovação, 2004.
- BUDNI, Alessandra, *et al.* **Oportunidade de crescimento/promoção: a possibilidade de crescimento como fator determinante para retenção de talentos**. Disponível em: <https://docplayer.com.br/53574914-Oportunidade-de-crescimento-promocao-a-possibilidade-de-crescimento-como-fator-determinante-para-retencao-de-talentos.html>. Acesso em: 28 jul. 2019.
- CÂMARA, P. B.; GUERRA, P. P.; RODRIGUES, J. V. **Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial**. Lisboa: Edições Dom Quixote, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas. 2000.
- CORREIA, M. C. M.; Sesinando, R. E. E entrevista no processo de recrutamento e seleção de pessoal: proposta de um guião semi-estruturado. **Revista de Psicologia Militar**. São Paulo, n. 13, p. 156-163, 2002.
- DESLAURIERS J. P. **Recherche qualitative**. Montreal: McGraw Hill, 1991.
- EIRAS, R. **Como recrutar na nova economia**. Disponível em: <http://www.janelanaweb.com/reinv/recrutamento.html>. Acesso em: 14 set. 2017.

FIGLI, J. O. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 9. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-33.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v.5, n.3, p. 19 – 25, 2001 .

FROELICH, C; SCHERER, C. E. Treinamento e desenvolvimento: um estudo de caso na empresa LLV metalúrgica situada no Rio Grande do Sul. **Desenvolve**: revista de gestão do Unilasalle, Canoas, v. 2, n. 2, p. 137-154, set. 2013. Disponível em: www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/1160/927. Acesso em: 12 ago. 2017.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Revista Ciências Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v. 6, n. 2, jul./dez., 2005.

JABBOUR, C. J. C; SANTOS, F. C. A. **The central role of human resource management in the search of sustainable organizations**. Taylor & Francis Group, 2008.

MARIARCA, M. **Revolução nos métodos de contratação**. Disponível em: http://www.liderrh.com.br/site/debate_temas_capi_01.php. Acesso em: 14 set. 2017.

MARRAS, J. P. **Administração da remuneração**. São Paulo. Pioneira. 2002.

MARRAS, Lean P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 10. ed. São Paulo: Futura, 2005.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 2, jan./abr., 2008, p. 9-18.

MEJIA, L. R. G.; Balkin, D. B.; Cardy, R. L. **Managing human resources**. New York: Prentice Hall. 1995.

MILKOVICH, G. T; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**, São Paulo: Atlas, 2006.

PERETTI, J. M. **Recursos humanos**. Lisboa: Sílabo, 2001.

PFEFFER, J. **Competitive advantage through people**. Boston: HBRP, 1994.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**: carreira e remuneração. 18. ed. São Paulo: LTR, 2017.

ROCHA, J. A. O. **Gestão de recursos humanos**. Lisboa: Editorial Presença. 1997.

SÁ, Julio Carlos Alves de. **Manual de cargos e salários**. Rio de Janeiro: Confederação Nacional da Indústria, 1982.

SCOPUS. **Base de dados bibliográficos**. Disponível em: <https://www.scopus.com/>. Acesso em: 17 jul. 2017.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1988.

VALDIÊ, T. M. **O papel do treinamento e do desenvolvimento na capacitação de recursos humanos nas empresas**. Orientadora: Profa. Luciana Hazin Alencar. 2010. 80 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010.