



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
DE SERGIPE – FANESE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

EDJANE SANTOS GONÇALVES

**CAPACITAÇÃO CONTINUADA E NECESSIDADE DE
TREINAMENTO: caso da empresa ATUAL TÊXTIL**

EDJANE SANTOS GONÇALVES

**CAPACITAÇÃO CONTINUADA E NECESSIDADE DE
TREINAMENTO: caso da empresa ATUAL TÊXTIL**

Artigo de curso submetido a Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Eduardo Ubirajara

Coordenador de curso: Prof. Carlos Frederico Carvalho

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar o retorno dado pela empresa têxtil pesquisada, diante das sugestões oferecidas para a solução do problema, qual seja, dificuldades dos colaboradores e gestores da organização na aplicação de procedimentos de trabalho por falta de treinamento e capacitação. O tema central, treinamento e desenvolvimento (T&D), possui um papel fundamental na adoção de procedimentos voltados para este tipo de gestão de pessoas, no sentido da necessidade que se tem de proporcionar à empresa um direcionamento adequado. Duas outras ferramentas ou métodos na gestão de RH ladeiam o sucesso do T&D: captação e seleção (C&S) e avaliação de desempenho (AD). Participaram desta pesquisa descritiva de campo, qualitativa, na origem deste estudo de caso, colaboradores e gestores da organização estudada, através de entrevistas. Para este artigo, apenas foi entrevistado o proprietário, tendo em vista que apenas ele deu o feedback do relatório de estágio. A entrevista foi transcrita no formulário previamente estabelecido e, posteriormente, analisada para ser apresentada no presente artigo. Os resultados obtidos foram esclarecedores quanto à necessidade de os colaboradores possuírem um treinamento contínuo de forma que a empresa alcance a otimização dos seus processos.

Palavras-chave: Capacitação. Seleção. Treinamento e desenvolvimento.
Avaliação de desempenho.

ABSTRACT

The present study had as objective to analyze the return given by the researched textile company, given the suggestions offered to solve the problem, namely, difficulties of the employees and managers of the organization in the application of work procedures due to lack of training and training. The central theme, training and development (T & D), plays a fundamental role in the adoption of procedures aimed at this type of people management, in the sense of the need to provide the company with adequate guidance. Two other tools or methods in RH management flank the success of T & D: capture and selection (C & S) and performance evaluation (PE). They participated in this descriptive field research, qualitative, in the origin of this case study, collaborators and managers of the studied organization, through interviews. For this article, only the owner was interviewed, since only he gave the feedback of the internship report. The interview was transcribed in the form previously established and later analyzed to be presented in this article. The results obtained were enlightening as to the need of the employees to have a continuous training so that the company reaches the optimization of their processes.

Key Words: Training. Selection. Training and development. Performance evaluation.

1 INTRODUÇÃO

Durante um período crítico da economia internacional, por que se está passando, é necessária, ainda nesta segunda década do século XXI, uma nova visão estratégica dos governantes e empresários, para enfrentar as dificuldades de expansão de sua economia, de forma constante, sem danos colaterais, atentando, principalmente, para os benefícios sociais. E a principal arma para atingir esses objetivos está em investir de forma eficaz nos colaboradores e na tecnologia.

É de grande importância saber captar e selecionar o pessoal, impor maior rapidez na preparação de colaboradores qualificados, para atender tanto as exigências dos novos mecanismos de mercado, como as de produção.

Para buscar soluções para um problema relativo à falta competência de profissionais presentes na empresa e, com isso, aumentar a competitividade, a empresa deve reconhecer que há necessidade de se desenvolver e aplicar: um modelo de captação e seleção compatível com o perfil do empreendimento e das relações com os clientes; um treinamento adequado ao perfil de profissional atualizado com a realidade do mercado; e com uma redobrada atenção voltada para a constante avaliação de desempenho desse profissional requerido.

Assim, um novo modelo de captação e seleção de pessoas, um treinamento e desenvolvimento, ou a melhoria do já existente, é fundamental, contanto que se desenvolvam as habilidades exigidas e que se despertem atitudes afirmativas dos colaboradores, inclusive dos gestores já presentes na empresa, para a realidade funcional desta. Ao adotar, neste ciclo, a avaliação de desempenho (AD), vai dar um *feedback* dos efeitos promovidos pela captação e seleção (C&S) e pelo treinamento e desenvolvimento (T&D).

Uma vez justificada a relevância do tema geral, Treinamento e Desenvolvimento, e de temas auxiliares, Captação e Seleção e Avaliação de Desempenho, a pesquisa básica que gerou a constatação do que está exposto até aqui, consta de um relatório de estágio supervisionado obrigatório (curricular) em uma empresa do ramo têxtil.

O problema detectado na empresa, durante o estágio, foi: a deficiência na utilização dos processos de C&S e de T&D para admissão e indicação funcional de seus colaboradores, permitindo, conseqüentemente, que estes sentissem dificuldade no exercício funcional. A escolha dessa empresa deu-se pela facilidade desta autora

ser colaboradora da mesma, o que facilitou a eleição de um problema que interfere diretamente no desenvolvimento da empresa.

Daí o interesse em, primeiramente durante o estágio obrigatório, oferecer à empresa elementos para adoção de processos de captação e seleção (C&S) e de treinamento e desenvolvimento (T&D). Para isso foi necessário, verificar, de forma mais aprofundada, durante entrevistas com os colaboradores, como outras empresas, onde eles já trabalharam, administravam problema semelhante ao detectado por esta autora na unidade concedente do estágio. Isto é, se eram desprovidas, também, de políticas de gestão de pessoas.

Ficou evidente que a desatenção, quanto à falta de bons processos de gestão, incluindo políticas de revisão ou de melhoria, é uma prática comum em algumas empresas do setor têxtil, o que gera, como consequência, prejuízos, como perda de vendas, destacando-se, na maior parte dos casos conhecidos, a falta de preparo de seus vendedores.

Diante dessa exposição, ofereceram-se à empresa pesquisada no estágio as seguintes sugestões, constantes no relatório e presentes na Análise dos Resultados deste artigo. E como não se teve informação sobre a adoção das sugestões oferecidas à empresa, isso passou ser o problema colocado neste artigo.

Então o objetivo geral, para este artigo, passou a ser: Analisar o retorno dado pela empresa têxtil pesquisada, diante das sugestões oferecidas para a solução do problema originado no estágio. E, para atingir este objetivo, foram propostos objetivos específicos, quais sejam:

- Rever as sugestões oferecidas à empresa, ao final da pesquisa do estágio, para a adoção de um processo de Captação e Seleção;
- Examinar, junto aos gestores da empresa, a posição deles no tocante à adoção das sugestões apresentadas para o problema da falta de treinamento para os colaboradores;
- Levantar, junto aos gestores, as justificativas apresentadas no caso de não adoção das sugestões para Captação e Seleção (C&S), Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e a consequente Avaliação de Desempenho (AD) exposta pra eles.

Assim, o principal motivo que justifica este trabalho é a importância e a necessidade de se ter um feedback da empresa pesquisada, tendo em vista que lhe foram oferecidas sugestões, embasadas em fundamentação teórica pertinente à

processos de Captação e Seleção de pessoas (C&S), essencial para a contratação de colaboradores, o Treinamento e Desenvolvimento (T&D), que atenda ao requisitos para estes exercerem seus papéis administrativos de forma combinada com as exigências da organização e dos clientes desta.

Quanto à Avaliação de Desempenho (AD), após explicações dadas aos gestores sobre a importância deste instrumento de verificação da eficácia dos processos já expostas no relatório, houve necessidade de saber sobre a receptividade dos gestores e da possibilidade, justificada, de adoção ou não adoção da AD.

2 CAPTAÇÃO E SELEÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Esta seção aborda os conceitos teóricos e definições sobre os seguintes processos de gestão de pessoas: Captação e Seleção (C&S), Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e Avaliação de Desempenho (AD).

2.1 Captação e Seleção

A captação e a Seleção são as práticas das mais importantes na gestão de pessoas. Se a captação consiste, de uma forma geral, para atrair candidatos, diante das vagas existentes ou potenciais, a seleção é a análise do candidato através de seus currículos e outras técnicas, a fim de identificar a compatibilidade dele com o cargo ofertado. Assim, confirma-se que um processo de captação e seleção bem elaborado atrair para a empresa excelentes colaboradores.

2.1.1 Captação

A captação ou recrutamento, este termo com uma nomenclatura mais antiga, é a fase inicial para o preenchimento de uma vaga em aberto numa determinada organização e este processo consiste em identificar fontes de talentos em potencial para a organização.

Recrutamento é o processo de, primeiro, identificar fontes de funcionários (talentos) para a organização e, no momento oportuno, acionar tais fontes, a fim de encaminhar as pessoas mais adequadas à etapa seguinte, que é a seleção. A importância do recrutamento é crucial, pois, quando conduzida com eficiência, poupa tempo e

dinheiro durante o processo seletivo. (PEARSON, 2011, p. 83).

A captação ou recrutamento, denominação que varia entre autores, gera subsídios ao processo de seleção, momento crucial para atrair pessoas que tenham as competências necessárias e estejam de acordo em participar do processo. Marras (2011, p. 56), por exemplo, explica as duas formas de captação, interna e externa.

- Pela captação interna: Verifica-se se pessoas estão aptas para o provimento de uma vaga na organização, o que é feito de forma que se priorizem os recursos próprios da empresa. Este tipo de recrutamento deve estar baseado em procedimentos e políticas, de forma que seja garantida a divulgação a toda empresa. Para Tachizawa; Ferreira; Fortuna (2006, p. 170), “Independentemente do ramo de negócios, o recrutamento interno contribui para baixar a taxa de flutuação de pessoal da organização [...] (*turnover*) a que todas as organizações estão sujeitas.”

- Pela captação externa: Buscam-se de candidatos no mercado de trabalho, fora dos domínios da organização, para o provimento de vagas abertas. O gestor de recrutamento utiliza dois tópicos de variáveis para definir qual o melhor caminho a ser seguido nas escolhas das fontes utilizadas na prospecção de candidatos, tempo e custo, conforme Marras (2011, p. 58) e explicação a seguir.

Variável tempo: diz respeito ao prazo que é determinado pela solicitação feita na área onde se encontra a demanda, sendo o melhor caminho de escolha entre as fontes necessárias para o processo de recrutamento.

Variável custo: refere-se à disponibilidade financeira levada em consideração, a fim de identificar qual a melhor fonte de recrutamento, pelas diferenças de custo que representam, sendo que, dentre as fontes mais comuns de recrutamento externo, podem-se destacar o banco de currículos, as indicações de alguém, o anúncio em jornais, revistas, rádios e TV ou por meio das empresas de consultoria especializada.

2.1.2 Seleção

De certa forma, o processo de seleção é formatado, basicamente, como processo de comparação para auxílio na tomada de decisão, ou seja, a seleção é a forma de escolher o melhor candidato que se encaixa no perfil da organização, pelo qual se visa acrescentar a eficiência, através dos colaboradores selecionados para o

desenvolvimento de suas atividades.

Para Viegas (2010, p.1)

A seleção abrange o conjunto de prática e processo usados para escolher dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece o mais adequado para vaga existente. Como mais adequado, entende-se aquele que tem melhores condições de se ajustar á empresa e ao cargo e de conseguir um bom desempenho.

Chiavenato (2010, p. 134) afirma que a melhor forma de conceituar uma seleção é compará-la com duas variáveis: (x) requisitos do cargo a ser preenchido; e (y) perfil e características dos candidatos que apresentam para disputá-lo.

Segundo Robbins; Judje; Sobral (2014, p. 533), o modelo de processo de seleção nas organizações está dividido em três estágios: seleção inicial, seleção substantiva e seleção contingente. Estes estágios estão, assim, caracterizados:

- Seleção inicial – são os dados iniciais que o candidato fornece e que são verificados para decidir se ele atendeu aos requisitos básicos da organização;
- Seleção substantiva – esse tipo de seleção tem como alvo medir o grau de conhecimento dos candidatos e se estão de acordo com o grau exigido para o cargo vago;
- Seleção contingente – são exames toxicológicos que são feitos antes da contratação.

Esses tipos de estágios contemplam valores que exibem a identificação das competências disponibilizadas pelo candidato, de ordem intelectual ou cultural, atendendo as habilidades requeridas pela empresa. Também são levadas em conta as condições de saúde, os aspectos oferecidos de ordem cultural e os anseios do colaborador com relação aos interesses de crescer junto com a empresa.

2.2 Treinamento e Desenvolvimento

Para alcançar melhoria contínua nos seus processos, é de fundamental importância que uma organização possua políticas voltadas para o aprimoramento de seu pessoal. O Treinamento e o Desenvolvimento são utilizados com essa finalidade.

2.2.1 Treinamento

Conforme Marcondes (2008, p. 262), treinamento é o aperfeiçoamento do

desempenho do colaborador, aumentando a produtividade dos recursos, colocados à disposição dele para realizar seu trabalho e o seu desenvolvimento. Uma capacitação do colaborador, para melhoria do desempenho dele e para alcançar novas posições funcionais, gerenciais, que promova a obtenção de resultados cada vez mais abrangentes para ele e para empresa, é indispensável. Marras fala em objetivos específicos e objetivos genéricos na adoção de treinamentos.

De acordo com Marras (2011, p. 135), entre os objetivos específicos mais importantes, destacam-se os ligados à: formação profissional, especialização e reciclagem. Desta forma, os objetivos são conceituados como:

- Formação profissional - tem como principal meta atingir um grau ideal de habilidade necessária para o desenvolvimento das atividades laborais de um cargo específico, repassando todos os procedimentos essenciais para um bom desempenho;
- Especialização – para aperfeiçoar os resultados do colaborador treinado é oferecido um procedimento específico dentro de uma área de trabalho;
- Reciclagem – são as atualizações de treinamento de acordo com as necessidades do colaborador.

Ainda conforme Marras (2011, p. 136), entre os objetivos genéricos mais importantes, encontram-se os seguintes: aumento direto da produtividade, aumento direto da qualidade, incentivo motivacional, otimização pessoal e organizacional e atendimento de exigência das mudanças. Segue o alcance de cada objetivo:

- Aumento direto da produtividade – é proporcionado através do treinamento a redução de erros no desenvolvimento de suas ações;
- Aumento direto da qualidade – de acordo com os conhecimentos repassados pela empresa ao colaborador nas atividades que são bem desempenhadas, o trabalho tende a ser melhorado diante da responsabilidade que lhe é atribuída no processo produtivo;
- Incentivo motivacional – a motivação do colaborador para executar o serviço com maior qualidade é possível após o mesmo se tornar mais eficiente e eficaz após ser treinado;
- Otimização pessoal e organizacional – a maioria dos colaboradores tem como objetivo a evolução pessoal e organizacional, e o treinamento possibilita esse desenvolvimento, projetando o colaborador socialmente e profissionalmente;
- Atendimento de exigência das mudanças – para encarar e acompanhar os

efeitos das mudanças que atingem as organizações, o treinamento é utilizado como principal instrumento nos diversos cenários que podem prejudicar o desempenho da empresa.

Chiavenato (2010, p. 368) argumenta que o treinamento é um processo cíclico e contínuo constituído por quatro etapas, quais sejam: diagnóstico, desenho ou planejamento, implementação e avaliação. São, desta forma, explicadas:

- Diagnóstico - é o levantamento das necessidades. Esse levantamento é feito com a análise das carências e inexperiências relativas ao trabalho existentes. As carências detectadas trazidas a organização vem desde o recrutamento do trabalhador, cada trabalhador possui diferenças no perfil, as ações são essenciais para ajustar tais diferenças, sua análise trata especificamente de conhecimentos e habilidades, este é o primeiro passo no sistema de treinamento;

- Desenho ou planejamento - para o atendimento a necessidades evidenciadas é elaborado um projeto ou programa de treinamento. É uma etapa de suma importância pelo papel integrado que lhe cabe, é o elo das políticas e diretrizes com as ações formais e informais que regem as relações organizacionais. Cabe ao planejamento organizar as prioridades entre o necessário e o possível, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais levantadas após a primeira etapa;

- Implementação - ainda para Chiavenato (2010, p. 369), implementação é quando o programa de treinamento é executado e conduzido de forma prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização. Esta terceira etapa do processo pode ocorrer, fazendo-se o uso de recursos audiovisuais, teleconferência, comunicações eletrônicas, correio eletrônico e treinamento à distância;

- Avaliação - já conforme Marras (2011, p. 149), essa última etapa do processo de treinamento tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização.

De certa forma, essas etapas seguem um modelo de organização comum às atividades previstas em empresas que adotam o treinamento de seu pessoal.

2.2.2 Desenvolvimento das pessoas

De acordo com Chiavenato (2010, p. 409), a educação e orientação estão

relacionadas com o desenvolvimento das pessoas, ou seja, o desenvolvimento está no centro do progresso do colaborador e acaba indicando qual o direcionamento para a carreira futura dele, tanto dentro da própria empresa, como para sua melhoria em termos de condições de crescimento profissional em outra empresa.

2.2.2.1 tipos de desenvolvimento

Chiavenato (2010, p. 410) afirma que o desenvolvimento pode ser dividido em tipos organizacional, gerencial e pessoal, ou seja:

- Desenvolvimento organizacional – dá-se com grupos ou conjuntos ordenados de ações com o direcionamento no conhecimento em função de experiências vivenciadas na organização, visando oportunidade de avanço no desempenho e crescimento humano;
- Desenvolvimento gerencial – refere-se às ações direcionadas com o objetivo de proporcionar a evolução das capacidades e aptidões gerenciais baseadas em experiências vivenciadas na organização em determinados períodos;
- Desenvolvimento pessoal – diz respeito às experiências que podem ou não ser relacionadas com a função exercida pelo colaborador, que trazem oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

É perceptível que o desenvolvimento visa mais o colaborador, e não os processos, sendo que o colaborador, alcançando uma evolução na sua carreira nos aspectos técnicos, comportamentais e gerenciais terá uma evolução que pode resultar em lucros e otimização das suas atividades e de toda a empresa.

O conhecimento, cada dia mais, é um ponto de apoio para a sobrevivência de indivíduos, da sociedade e das empresas [...]. A aprendizagem das organizações torna-se a questão-chave para a criação contínua da vantagem competitiva. (CHIAVENATO, 2010, p. 414).

No mercado atual, conforme Marras (2011, p. 161), existe uma mudança de comportamento dos profissionais, onde a preocupação com o desenvolvimento não reside, apenas nas organizações. Todos os colaboradores têm sua cultura, devendo seus comportamentos ser analisados, primeiramente.

Tanto a empresa como os colaboradores buscam atualizar-se, através de novas especializações, treinamentos, também independentemente da organização, tornando-se, cada vez mais, qualificados a disputar cargos de maior abrangência e nível. Esta atitude se deve pelo fato de que sempre há de existir uma necessidade

maior de manter um nível de empregabilidade, devido à onda de competitividade de desemprego presente em quase todas as nações do mundo. Mas é importante saber que, por mais que um candidato a uma vaga para um empresa seja bem selecionado e treinado, por exemplo, sem que haja uma avaliação de seu desempenho, relacionado ao crescimento da empresa ou atingimento das metas dela, os esforços despendidos pela empresa para aqueles dois instrumentos fundamentais poderão ser anulados.

2.3 Avaliação de Desempenho de Pessoas

O desempenho de uma organização e o seu sucesso estão baseados no desempenho de sua equipe de profissionais. Por isso é de suma importância utilizar-se de métodos que possam mensurar este desempenho e possibilitar as melhores tomadas de decisão no âmbito gerencial, o mais importante na avaliação de desempenho é como é direcionada, aplicada e como os resultados são utilizados.

Conforme abordado por Chiavenato (2010, p. 241), “A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa [...]” Por ser uma variável individual a cada colaborador, o desempenho no desenvolvimento de suas atribuições na organização é extremamente variável de pessoa a pessoa, pois existem situações condicionantes que afetam diretamente a produtividade e o esforço individual de cada um.

Ainda de acordo com Chiavenato avaliação de desempenho recebe determinadas qualificações variadas, como avaliação de mérito, avaliação de pessoal, relatório de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal, entre outras. Cada organização, de acordo com seu perfil ou peculiaridade, tem uma maneira de conduzir o seu processo de avaliação de desempenho, vez que é um processo dinâmico que possibilita identificar onde existem problemas de gerência e seus relacionamentos. E este processo é imprescindível em qualquer a atividade administrativa, mais requerida nos dias atuais de constantes mudanças e adaptações, em termos de arquitetura organizacional.

2.3.1 Tipos de avaliação de desempenho

Conforme Chiavenato (2010, p. 242-243), a avaliação de desempenho é

dividida em dois tipos: a baseada em cargos e a baseada em competência. Estes tipos possuem algumas etapas em comum: objetivo primário, objetivo final, eficiência, eficácia, indicadores, retorno sobre o investimento.

Chiavenato (2010, p. 244) afirma que a avaliação pode ser utilizada como forma de aperfeiçoar a produtividade, gerando, desta forma, colaboradores mais eficientes e eficazes no desempenho das suas funções.

Os principais tipos de avaliação de desempenho e suas características, de acordo com Chiavenato (2010, p. 245 - 246), são:

- Autoavaliação - este tipo de avaliação é feito em duas etapas, sendo que, na sua fase inicial, o colaborador é levado a analisar o seu próprio desempenho. Assim, ele e o seu superior, em conjunto, debatem os resultados da avaliação;
- Gerente – como uma atribuição do gerente, na maioria das organizações, a responsabilidade de avaliar o desempenho de seus subordinados dá-se com a assistência do profissional de RH, que tem domínio sobre as definições essenciais para que seja possível uma avaliação adequada aos parâmetros técnicos;
- O indivíduo e o gerente - forma de avaliação de desempenho, que consiste no envolvimento do gerente e do colaborador, quando o gerente proporciona ao colaborador os recursos necessários e o colaborador contribui com o desempenho, durante a avaliação e resultado desta, e solicita soluções do gerente.
- 360º - esta forma de avaliação é feita por aqueles que possuem, de alguma forma, relação com todos os avaliados. Este tipo de avaliação possui uma grande vantagem, vez que é rica em informações sobre essas pessoas avaliadas, obtidas pela gerência, diretoria, outros subordinados e, até, pelas demais partes interessadas externas. É uma forma de avaliação participativa e as empresas que usam esta forma de avaliação para o feedback dos resultados alcançados em todos os setores da organização, levam vantagem em termos de atualização de estratégias de treinamento, captação e seleção de novos colaboradores admitidos.

Apesar de existirem outras formas de avaliação de desempenho, que podem ser utilizadas, as expostas neste trabalho, pela leitura desta autora, são as mais utilizadas nas empresas, porque são menos complexas e de retorno imediato.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta parte do trabalho, apresenta-se a metodologia que orientou como a

pesquisa foi aplicada.

Este artigo caracteriza-se como um estudo de caso, vez que tem origem em um método particular em apenas um local. Conforme Gil (2010, p. 58) *apud* Ubirajara (2014, p. 47), possui como principal característica uma pesquisa com aprofundamento em um ou poucos objetos, de forma que proporciona uma investigação mais ampla, detalhada, sobre o problema detectado em uma empresa.

Quanto aos objetivos ou fins, a pesquisa deste artigo apresenta-se como um estudo descritivo, visto que a pretensão foi a de levantar o *feedback*, junto aos gestores, das sugestões encaminhadas à empresa para solução do problema selecionado no estágio. E quanto ao objeto ou meios, esta pesquisa, secundária à do relatório do estágio, caracterizou-se como sendo de campo, realizada na empresa ATUAL TÊXTIL.

A abordagem foi qualitativa, visto que a coleta de dados se deu através de depoimentos sobre as sugestões oferecidas durante o estágio para a solução do problema proposto inicialmente, sem necessidade de mensuração. O instrumento da pesquisa foi a entrevista feita, primeiramente foi com os gestores, seguida de uma abordagem ao proprietário, realizada com o auxílio de um roteiro de perguntas auxiliares na captação das informações sobre o retorno da empresa quanto às sugestões dadas (ver 4.1).

Os variáveis e indicadores a ser apresentados no Quadro 01, a seguir, foram estabelecidos através de observações feitas antes deste artigo, com o apoio da fundamentação teórica. Ressalte-se que o primeiro bloco dos indicadores pertence ao conjunto das sugestões oferecidas à empresa para solução do problema de origem.

Quadro 01 – Variáveis e indicadores

VARIÁVEIS	INDICADORES
Sugestões oferecidas à empresa para a solução do problema detectado (1.1).	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação de consultoria especializada • Parceria com os fornecedores, para treinar os colaboradores • Detecção possíveis deficiências nos cumprimento de procedimentos • Políticas de desenvolvimento dos colaboradores na empresa

Posição dos gestores no tocante à adoção das sugestões	<ul style="list-style-type: none"> • Depoimento livre dos gestores
Justificativas da não adoção das sugestões	<ul style="list-style-type: none"> • Depoimento livre dos gestores

Fonte: Dados da pesquisadora

Quanto à unidade da pesquisa, esta foi a ATUAL TÊXTIL. O universo da unidade pesquisada, para este artigo, foi de 3 (três) pessoas, sendo um (2) gestores e o proprietário, a fim de atender aos objetivos específicos relacionados.

Para o registro dos dados, descreveu-se, narrativamente, o que os gestores, incluindo o proprietário, manifestaram, de acordo com as percepções deles. E, para a análise dos dados, estes, como foram de abordagem qualitativa, foram interpretados por esta autora, relatados em Word, em conformidade com os objetivos específicos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados desta pesquisa parte das sugestões levantadas no relatório de estágio efetuado na organização. Inicia-se com a colocação das sugestões oferecidas à empresa no final do estágio curricular de Administração.

4.1 Sugestões Oferecidas

Após levantamento das necessidades de adequação da organização, no que diz respeito ao Treinamento e Desenvolvimento, autora desta pesquisa apresentou as seguintes sugestões, embasadas na literatura específica quanto ao tema abordado e seus processos complementares, Capacitação e Seleção (C&S) e Avaliação de Desempenho (AD):

- A empresa deverá verificar a possibilidade de contratar uma consultoria especializada, mesmo que de forma avulsa, para dar assistência durante o processo de captação e seleção de pessoal, nas futuras admissões;
- A empresa deverá criar parcerias com os seus fornecedores para dar a qualificação aos seus colaboradores sobre novos produtos que vem sendo lançados no mercado;
- Elaborar procedimentos que, após a admissão do colaborador, exista um acompanhamento do mesmo, para detectar possíveis deficiências que possam

ser ajustadas e tratadas com treinamento para um melhor cumprimento dos procedimentos;

- Elaborar políticas de desenvolvimento dos colaboradores na empresa, implantando a progressão na carreira, crescimento de salários, visando-se um melhor desempenho das atividades e qualificação, estabelecendo, assim, satisfação de seus colaboradores.

As sugestões oferecidas à organização são essenciais para o início de uma administração voltada para o desenvolvimento de seus colaboradores, melhorando o desempenho de toda a organização, proporcionando uma otimização de seus resultados trazendo lucros a organização.

4.2 Posição dos Gestores no Tocante à Adoção das Sugestões

Inicialmente, os gestores, exceto o proprietário, foram bem receptivos às sugestões propostas, disseram que as mesmas são de grande importância para a empresa. Porém os mesmos informaram que o momento em que a empresa se encontra não é o adequado, pois, passa por um processo de construção de uma nova sede.

Os gestores acrescentaram que a situação de crise econômica vista no cotidiano empresarial interferem diretamente no estabelecimento das propostas, como prioridade a organização, mas que, apesar disso, a palavra final cabe ao proprietário.

Dado o exposto, partiu-se para entrevistar o proprietário, que informou não descartar a possibilidade de aplicação das sugestões de processos sistemáticos de administração de recursos humanos, mas num futuro próximo, quando a atual crise econômica passar. Para ele, mexer em mudanças de procedimentos, agora, poderia complicar, mais ainda, a vida da empresa.

Colocado para o proprietário, que, independentemente das dificuldades atuais, se ele reconhece que precisa estar atento às informações que promovem atualização e crescimento da empresa, para não ficar atrás dos concorrentes, ele concordou: “É verdade, isso não se pode negar.”

De imediato, perguntou-se se a resistência por aprender estratégias de sobrevivência das empresas, por parte dos colaboradores, para se ter um melhor relacionamento com o cliente, não era devido muito mais pela forma de se passar as

informações importantes para os colaboradores e demais gestores, sem que eles tenham uma melhor relacionamento interno, no sentido de que eles sintam vontade de caminhar melhor com a empresa. O proprietário respondeu que “Pode ser, mas acho que não é este o momento de rever tudo isso.”

Explicou-se ao proprietário que há uma forma de saber se um treinamento foi proveitoso ou não, a partir de uma avaliação do desempenho dos colaboradores e dos demais gestores, isso após alguns meses de implantação das estratégias passadas para eles. O proprietário manifestou-se, dizendo que “É uma boa pedida, mas que, se não der certo, passou a ter mais gastos desnecessários.”

Esta autora ofereceu-se para tirar qualquer dúvida sobre essa dificuldade, mas sem obter retorno, em termos de manifestação do proprietário.

4.3 Análise das Justificativas da não Adoção das Sugestões

A empresa demonstrou um interesse em aplicar as práticas de gestão de pessoas sugeridas para um melhor desempenho de seus colaboradores. Esta motivação, para ajuste no desempenho esperado pelos gestores, seguindo as práticas estratégicas, não foi levada à frente, tendo em vista outras prioridades vistas pelos gestores, como o da construção de uma nova sede.

É de suma importância a organização possuir o espaço físico adequado para melhor atender seus colaboradores e clientes. Porém é importante que os gestores possam compreender, também, a necessidade da capacitação continuada e de treinamento em qualquer organização, para o desenvolvimento do seu capital humano e conseqüente sucesso da mesma.

Vale salientar que, além das necessidades identificadas de ajuste e aprimoramento de seus colaboradores do processo de Captação, Seleção, Treinamento, Desenvolvimento, até a Avaliação de Desempenho dos mesmos, existe, por parte da gestão da empresa, pouco conhecimento sobre os assuntos expostos na pesquisa aplicada. Isso justifica, na prática, o desinteresse à adoção desses processos como itens prioritários para a organização da empresa.

E, enquanto não houver um processo sistemático captação e seleção, nem uso dos outros dois processos, expostas, aqui, a empresa pode não superar suas dificuldades, de imediato. Na ausência de treinamento, os colaboradores aprendem fazendo, com grandes possibilidades de falhas que acarretam prejuízos à

empresa, incluindo dispensas de alguns deles. E avaliar o desempenho do pessoal não teria muito sentido, se eles não tiveram orientação, treinamento para exercício de suas funções.

5 CONCLUSÃO

O presente artigo teve como principal motivação a necessidade de checar a receptividade das recomendações encaminhadas à ATUAL TÊXTIL, para a solução do problema detectado e eleito durante o estágio curricular, qual seja: a empresa não utiliza dos processos de C&S e de T&D para admissão e indicação funcional de seus colaboradores, permitindo, conseqüentemente, que estes sintam dificuldade de exercício funcional. Sendo assim, a empresa não consegue alcançar todo o seu potencial produtivo, o que é essencial para obter lucros maiores, auxiliando na evolução e no crescimento da mesma.

De qualquer forma, o objetivo geral deste artigo, que foi analisar o retorno dado pela empresa têxtil pesquisada, diante das sugestões oferecidas para a solução do problema originado no estágio, foi consolidado.

Conforme exposto na Análise dos Resultados, a empresa tem necessidade de estruturar o setor de recursos humanos (RH), iniciando com a adoção de: Captação e Seleção de pessoal; Treinamento e Desenvolvimento dos seus recursos humanos; e Avaliação de Desempenho de todo o pessoal efetivo.

Na pesquisa do relatório que deu origem a este artigo, notou-se que colaboradores possuem pouca qualificação para o desenvolvimento de suas atividades funcionais na empresa. Isso ficou evidente nas respostas dadas à abordagem feita por esta autora. Isto se explicou pelo fato de que o processo de captação era simples, na maioria por indicação de alguém que já trabalha na empresa.

Com o presente artigo, conclui-se que é essencial para a sobrevivência de uma organização, pelo menos um aprimoramento contínuo de seus colaboradores e melhores estratégias de captação e seleção para futuros colaboradores. Através da empresa, reduz uma possível perda de clientes e uma mão de obra qualificada, apta para a função, motivada e comprometida torna a organização mais competitiva tomando a frente de seus principais concorrentes.

O artigo foi uma chance de pôr em prática os conhecimentos adquiridos

em sala de aula, provando a capacidade de desenvolver e proporcionar a organização uma melhoria significativa de seus processos.

Por fim, foi constatado que nem sempre as sugestões oferecidas pelo consultor produzem sucesso na sua implantação, pois não depende apenas do orientador para convencer a empresa a seguir melhor caminho para a sua sobrevivência. Apesar de serem ricos processos a C&S, T&D e AD, elas não se efetivam na empresa, se os gestores não buscarem informações que possam enriquecer o seu conhecimento sobre o assunto.

Como a autora deste trabalho é colaboradora da empresa, é possível que sejam abertos, em médio prazo, espaços para um diálogo fomentador de conhecimentos para os gestores, facilitando, em tempo hábil, as mudanças de gestão do pessoal da empresa.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. Desenvolvendo pessoas: do treinamento e desenvolvimento à universidade corporativa. In: HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon (Orgs.) et al. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

PEARSON Education do Brasil. **Administração de recursos humanos**. reimpr. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. 6. reimpr. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2014.

TCHIZAWA, Takeshy; FERRERIA, Victor C. P.; FORTUNA, Antônio A. M. **gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de orientação**. Aracaju: Fanese, 2014. (Caderno de orientação).

VIEGAS, Alex. **Práticas de recrutamento e seleção** s.1. 21 jul. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/praticas-de-recrutamento-e-selecao/46587/>>. Acesso em: 19 abr. 2016.

APÊNDICES

**APÊNDICE A - Roteiro das entrevistas com o gestor proprietário
(Entrevista aplicada no relatório de estágio)**

1. Qual o tempo médio de captação? Justificar.
2. Quais são os meios de divulgação das vagas? Justificar os meios utilizados.
3. Quais são os tipos de captação utilizados? Por quê?
4. Quais são as competências necessárias para o candidato atenda os requisitos para admissão na empresa?
5. É feito uso de processos de seleção para a seleção de colaboradores? Por quê?
6. É necessário para admissão algum conhecimento prévio dos sistemas utilizados?
Não () Por quê?
7. Existe necessidade de alguma habilidade física?
Sim () Quais?
8. Diante da exposição feita por esta pesquisadora aos entrevistados, faz-se necessário saber se a empresa tem condições para adotar os programas de C&S e de T&D.
Em caso negativo, pede-se que justifiquem.

**APÊNDICE B - Roteiro de entrevistas com o proprietário para este artigo
(Entrevista baseada nos objetivos específicos)**

1. Qual é a sua opinião sobre as sugestões apresentadas?
2. As sugestões oferecidas a empresa foram aplicadas? Caso não por quê?
3. Caso da não aplicação existe possibilidade de no futuro aplicar as propostas citadas?
4. É importante priorizar reter clientes e manter um bom relacionamento destes com a empresa em época de crise através de colaboradores qualificados?
5. O senhor reconhece que é importante a organização esta atualizada e atenta a ações que possam provocar o crescimento na empresa?
6. A resistência por aprender estratégias de sobrevivência nas empresas, deve-se a forma de passar informações importantes para os colaboradores e demais gestores?