

**SOCIEDADE EDUCACIONAL DO VALE DO ITAJAÍ-MIRIM
FACULDADE DO VALE DO ITAJAÍ-MIRIM – FAVIM
GRUPO UNIASSELVI/ASSEVIM**

JONAS GRAF

**ANÁLISE DA CAPACITAÇÃO VOLTADA AO APERFEIÇOAMENTO NO
ATENDIMENTO DOS SÓCIOS NA COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL COM
INTERAÇÃO SOLIDÁRIA DE BOTUVERÁ.**

BRUSQUE

2012

JONAS GRAF

**ANÁLISE DA CAPACITAÇÃO VOLTADA AO APERFEIÇOAMENTO NO
ATENDIMENTO DOS SÓCIOS NA COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL COM
INTERAÇÃO SOLIDÁRIA DE BOTUVERÁ.**

Relatório de Estágio elaborado como requisito final para a aprovação na disciplina de Estágio do curso de Administração da Faculdade do Vale do Itajaí-Mirim – FAVIM.

Área de Concentração: Recursos Humanos

Orientador do Conteúdo e Metodologia:
Jorge Rogelio Marcos

BRUSQUE

2012

JONAS GRAF

**ANÁLISE DA CAPACITAÇÃO VOLTADA AO APERFEIÇOAMENTO NO
ATENDIMENTO DOS SÓCIOS NA COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL COM
INTERAÇÃO SOLIDÁRIA**

Relatório de Estágio elaborado como requisito final para a aprovação na disciplina de Estágio do curso de Administração da Faculdade do Vale do Itajaí-Mirim – FAVIM do Grupo UNIASSELVI/ASSEVIM, na área de concentração em Recursos Humanos.

Avaliado em 4 de junho de 2012 por:

Prof. Esp.: Jorge Rogelio Marcos
Orientador de Conteúdo e Metodologia

Dedico meu trabalho a Graciele Feliponi
que me entendeu e me apoiou nos
momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador Jorge Rogelio Marcos que me ajudou muito nesta caminhada, a minha família que me deu um aporte para continuar a luta, aos amigos de classe pelo apoio e também a Cooperativa CRESOL incluindo todos seus colaboradores que dispuseram de tempo e informações para elaboração do mesmo.

RESUMO

Este relatório de estágio desenvolvido no setor de Recursos Humanos da Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária de Botuverá abrangeu-se o objetivo de estudar e identificar as necessidades de treinamento voltado ao aperfeiçoamento do atendimento aos cooperados. Foi efetuada uma pesquisa aplicada, qualitativa e explicativa, empregando também fontes bibliográficas, documental e de levantamento objetivando a análise da capacitação dos colaboradores na empresa. Apresenta-se a importância de um treinamento bem aplicado bem como suas quatro etapas de inserção na instituição. Descreve-se ainda os serviços oferecidos pela cooperativa e as atividades desempenhadas pelo acadêmico no setor. Depois da análise das dificuldades encontradas na organização propor-se um treinamento voltado ao atendimento do associado, bem como seu respectivo cronograma, orçamento e seu custo benefício. Após uma avaliação crítica do projeto percebe-se que com um investimento é possível sanar a problemática encontrada e ainda proporcionar uma maior fidelização dos sócios.

Palavras-Chave: Treinamento. Aperfeiçoamento contínuo. Desenvolvimento de pessoas. Capital humano.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Tema	8
1.2 Justificativa	9
1.3 Problema de Pesquisa	10
1.4 Objetivos	11
1.4.1 Geral	11
1.4.2 Específico	12
1.5 Metodologia	12
1.5.1 Tipos de Pesquisa	12
1.5.2 Coleta de Dados	13
1.5.3 Análise e Interpretação dos Dados	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Gestão de Pessoas	16
2.2 Treinamento	19
2.2.1 Etapas do Treinamento	23
2.2.2 Levantamento das Necessidades de Treinamento	24
2.2.3 Desenho do Programa de Treinamento	30
2.2.4 Aplicação do Programa de Treinamento	32
2.2.5 Avaliação do Treinamento	35
2.3 Desenvolvimento de Carreira	37
3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	41
3.1 Evolução histórica	42
3.2 Infraestrutura física e administrativa	43

3.3 Produtos e serviços	45
4 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO	48
4.1 Setor	48
4.1.1 Funções da infraestrutura do setor.....	48
4.1.2 Atividades desenvolvidas pelo acadêmico no setor	49
4.1.3 Conhecimentos técnicos adquiridos	51
4.1.4 Aspectos positivos, limitantes e sugestões administrativas.....	52
5 PROPOSTA DE AÇÃO	54
5.1 Operacionalização	54
5.2 Cronograma	55
5.3 Orçamento	56
5.4 Viabilidade	58
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS	62

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema

Perante as intempéries que vem atingindo as organizações atualmente, é de grande valia que esta estude a fundo suas estratégias de ação, pois só assim conseguirá minimizar os erros e prejuízos ocasionados por ações mal empregadas. Para tanto um relatório de estágio serve para estudar o problema encontrado na organização a fim de resolvê-lo sem precipitações, minimizando as falhas de inserção do projeto.

Assim, o relatório deve conter as informações teóricas referente ao assunto estudado criando uma ligação com a prática, descrevendo como será desenvolvido e aplicado o plano, mostrando quais serão os métodos de levantamento dos dados e acima de tudo mostrar as sugestões de melhorias com sua respectivas aplicações.

Para tanto decidiu-se estudar a cooperativa CRESOL Botuverá, a fim de identificar suas deficiências e buscar sugestões de melhorias por intermédio de um relatório de estágio, no qual apontará o problema e seus respectivos pareceres a respeito da situação encontrada.

A CRESOL surgiu para ajudar os pequenos agricultores da região sul do país que a tempo estavam esquecidos pelas instituições financeiras que não acreditavam em seus potenciais de negócio, assim ganharam uma grande aliada no desenvolvimento da agricultura, pois esta tem como premissa desenvolver o crédito da agricultura familiar, proporcionando aos agricultores subsídios para que estes permaneçam no campo, ampliando seus meios de subsistência sem precisar mudar de região em busca do bem estar familiar.

Ao analisar a empresa percebeu-se uma carência de treinamento voltado ao atendimento dos cooperados, acarretando assim, a insatisfação dos mesmos, que por não estarem bem informados sobre o funcionamento da cooperativa acabam interpretando mal seus métodos de trabalho, ocasionando o pedido de desligamento dos sócios.

Portanto neste relatório será apresentado uma proposta de treinamento para a CRESOL Botuverá, visando o aperfeiçoamento dos colaboradores para que estes esclareçam o funcionamento da cooperativa. Neste processo será sugerido que a

instituição siga todos os passos, desde o levantamento das necessidades, passando pela criação do projeto, após a aplicação e por fim a avaliação do plano, proporcionando um bom desempenho do treinamento, para que ao final, possa perceber os resultados alcançados com esta capacitação.

1.2 Justificativa

As organizações desta nova era, na qual busca-se diferenciais competitivos perante seus concorrentes, rumam para o desenvolvimento destes diferenciais, apostam que esta é a saída para que possam atingir seu público alvo e também agregar maior valor ao seu produto e a sua imagem.

Além de tudo, o conceito dos consumidores também mudou e continua mudando, estes, esperam das empresas produtos ou serviços de ótima qualidade, buscam o sentimento de estarem fazendo a diferença na empresa, que a organização respeite o consumidor e transpareça esse sentimento. Entendendo o mercado e as empresas acreditam que o atendimento salutar seja um grande diferencial competitivo.

Uma empresa que presa o bom atendimento de seus clientes é de suma importância que desenvolva as habilidades da equipe que atua diretamente com estes. O bom desenvolvimento dos profissionais de frente transmite uma imagem nítida da empresa, fortalecendo os laços entre a empresa e seus clientes.

Uma das formas de desenvolver as habilidades dos colaboradores é o treinamento. Uma capacitação focada nos objetivos, com suas etapas bem elaboradas proporcionam bons resultados a ambas as partes, tanto à empresa satisfazendo as reais necessidades do cliente, quanto os profissionais que aumentam o seu grau de conhecimento na área.

O treinamento é uma das principais ferramentas para o desenvolvimento das pessoas em suas áreas de atuação.

Desde a implantação das primeiras fábricas e indústrias no mundo corporativo, o treinamento já era utilizado como ferramenta de organização e qualificação do trabalho. Com o passar dos anos, esse processo ganhou ainda mais força e se tornou essencial para as empresas que pretendem se destacar no mercado e que apostam em bons profissionais para oferecer serviços de qualidade. (TORTORETTE, 2010).

Analisando o conceito do autor percebe-se que o treinamento sempre foi utilizado pelas empresas para realizar a capacitação dos seus colaboradores, para que possam oferecer ao mercado profissionais aptos a atenderem e produzirem com qualidade.

Baseado na importância encontrada na prática do treinamento, o acadêmico buscou realizar o presente relatório de estágio a fim de desenvolver seus conhecimentos relacionados ao tema, além de poder por em prática o aprendizado adquirido durante o curso.

Um dos objetivos deste relatório é estudar a organização e aprimorar suas atividades no que diz respeito ao atendimento de seus cooperados. Compete ao acadêmico identificar na empresa as dificuldades encontradas pelos colaboradores e propor uma capacitação a estes para que possam atender os requisitos esperados pela empresa.

O acadêmico em busca de conhecimentos e aptidões para a realização deste estágio, conta com assuntos teóricos referenciados em artigos e livros científicos o que aumenta a autenticidade das informações diante dos avaliadores e toda a sociedade acadêmica.

Tendo como base estes conceitos e objetivando a melhoria contínua da organização, o acadêmico aprofundou-se no assunto buscando informações com o intuito de apresentar à empresa a verdadeira situação em que se encontra e como seria o procedimento para melhorar tais dificuldades referentes ao atendimento de seus clientes.

1.3 Problema de Pesquisa

O grande potencial corporativo atualmente está concentrado, entre outros, em seus clientes e é por isso que toda organização deve estar atenta a estes, para que se sintam satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos, assim, minimizando a possibilidade de migrarem para a concorrência.

Perante estes fatos é que a CRESOL Botuverá busca incessantemente o bom atendimento ao cooperado, no entanto, há uma dificuldade por parte dos colaboradores para transmitir a imagem da instituição para o cooperado, onde o

sócio não visualiza os potenciais da cooperativa, visando apenas à realização de um determinado negócio que lhe forneça vantagens.

Pelo fato de que a imagem da organização estar obscura na vida de alguns sócios, devido à falta de informações claras, estes acabam não entendendo perfeitamente os métodos de trabalho da cooperativa, fazendo com que muitos cooperados venham a se desligar da mesma. O fato é que os colaboradores estão pensando para administrar essa situação.

No primeiro contato com as pessoas que chegam para as associarem, os colaboradores apresentam dificuldades em explanar claramente quais são os objetivos da cooperativa, como realmente funciona seu sistema de trabalho. Alguns negócios potenciais são oferecidos, no entanto, de forma obscura, o que leva o cooperado a identificar-se parcialmente com a instituição, posteriormente levando ao desligamento da mesma.

A ausência de treinamento voltado a essa área, é que torna a cooperativa para alguns, um tanto trivial. Usufruem dos benefícios ofertados por ela e quando não visualizam mais nenhum negócio em potencial, partem para outras organizações do ramo, inexistindo uma continuidade da relação entre as partes.

Perante a problemática explanada fica a questão: Como elaborar um treinamento para capacitar os colaboradores no processo de inserção dos cooperados e apresentação da cooperativa CRESOL?

1.4 Objetivos

1.4.1 Geral

Identificar as necessidades de treinamento e sugerir um plano de capacitação para os colaboradores da Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária de Botuverá – CRESOL Botuverá – voltado ao aperfeiçoamento do atendimento aos cooperados, fazendo com que estes entendam realmente como trabalha a cooperativa, quais seus princípios e métodos, buscando assim a fidelização dos mesmos.

1.4.2 Específico

- Levantar as necessidades de treinamento e desenvolvimento entre os colaboradores na cooperativa CRESOL Botuverá;
- Analisar os pontos fortes e fracos em relação ao treinamento e desenvolvimento da cooperativa;
- Propor ações de melhoria na área de treinamento e desenvolvimento da instituição.

1.5 Metodologia

1.5.1 Tipos de Pesquisa

Esse relatório de estágio desenvolveu-se por meio de pesquisas que afrontassem a teoria com a prática, alinhando o conteúdo aprendido em sala de aula juntamente com conhecimentos novos buscado pelo acadêmico em outras fontes com a problemática encontrada na empresa.

Para que isto se tornasse possível foram efetuadas pesquisas que fundamentassem o assunto. Quanto à natureza do assunto foi utilizada a pesquisa aplicada onde “o resultado a ser obtido é a solução concreta do problema estudado, que contribuirá para o desenvolvimento de novos produtos ou processos” (JUNG, 2009). A pesquisa aplicada visa à obtenção das soluções para os problemas encontrados, de forma que possa contribuir para os fins práticos da organização e transformar em ação os resultados estudados.

Quanto à abordagem utilizou-se o método de pesquisa qualitativa na qual apresenta características como enfoque analítico, com caráter descritivo, onde o pesquisador se torna instrumento fundamental, depara com o ambiente natural como fonte direta de dados (NEVES, 1996). Assim a pesquisa qualitativa descreve bem os aspectos apresentados referente à problemática vivenciada na empresa.

Os métodos qualitativos se assemelham a procedimentos de interpretação dos fenômenos que empregamos no nosso dia a dia, que tem a mesma natureza dos dados que o pesquisador qualitativo emprega em sua pesquisa. Tanto em um como em outro caso, trata-se de dados simbólicos, situados em determinado contexto (NEVES, 1996).

Sendo assim o método quantitativo proporciona a inclusão de conhecimentos observados no ambiente corporativo, ajudando na percepção das necessidades requeridas no meio estudado.

No que se refere aos objetivos, este relatório caracteriza-se como uma pesquisa explicativa, na qual busca-se o princípio do problema. “essas pesquisas tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos” (GIL, 2007. p. 42). Procura o conhecimento da realidade, pois explica a razão, o porquê das coisas.

Contudo, no que tange os procedimentos técnicos utilizou-se a pesquisa bibliográfica, a qual é desenvolvida com base em fontes já elaboradas principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2007). Apresenta vantagens como a possibilidade de um apanhado maior sobre o assunto, cobrindo uma gama de fenômenos maior do que se poderia pesquisar diretamente.

Além da pesquisa bibliográfica, também utilizou-se da pesquisa documental, a qual provém restritamente de documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias (MARCONI, LAKATOS, 2010). Podendo ser elaboradas no momento ou depois do acontecimento dos fatos.

A pesquisa de levantamento também foi utilizada para obtenção de informações junto aos colaboradores com objetivo de ampliar o conhecimento referente ao assunto em questão.

As pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado (GIL, 2007. p. 50).

Esse método de levantamento oferece vantagens como o conhecimento direto da realidade, economia e rapidez, mas em contrapartida existem as limitações que podem ser a pouca profundidade no estudo e a limitada apreensão do processo.

1.5.2 Coleta de Dados

Para o desenvolvimento deste relatório se fez necessário a captação de dados em diversas fontes, possibilitando ao acadêmico uma maior visão do tema abordado, permitindo o melhor entendimento dos processos a serem desenvolvidos.

Sendo assim, a coleta de dados será por meio de pesquisas bibliográficas, feitas em livros que apresentam referências ao assunto em questão.

A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. O estudo da literatura pertinente pode ajudar na planificação do trabalho, evitar publicações e certos erros, e representa uma fonte indispensável de informações, podendo até orientar as indagações (MARCONI; LAKATOS, 2010. p. 142).

Observando a definição do autor percebe-se que a pesquisa bibliográfica, além de dar um embasamento no assunto estudado, ainda proporciona ao pesquisador formar uma visão geral do relatório.

O levantamento de dados também se dará pela pesquisa documental, na qual o acadêmico teve acesso aos documentos da instituição a fim de obter dados sobre a mesma, com o propósito de embasar ainda mais o tema em questão.

Também será efetuada uma pesquisa com os contatos diretos, com o objetivo de buscar as informações com quem está diretamente ligada ao meio estudado, para que estas possam explicar o que realmente acontece no local em que estão inseridas.

Todo este levantamento de dados é de suma importância para o desenvolvimento do presente relatório de estágio, propiciando ao acadêmico a busca de dados que levem ao entendimento do problema e posteriormente sua respectiva sugestão.

1.5.3 Análise e Interpretação dos Dados

A presente pesquisa tem como premissa obter informações acerca do problema encontrado na organização, a fim de sugerir melhorias. Após coletado os dados de forma qualitativa por meio de conversas e pesquisas bibliográficas, as quais dão um embasamento no tema abordado, chega o momento de analisá-las, confrontando a teoria com a prática.

A análise documental também possibilita a coleta dos dados que serão analisadas com base nas técnicas exploratórias, proporcionando uma melhor interpretação referente ao tema proposto.

Interpretação é a atividade que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Em geral, a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema. Esclarece não só o significado do material, mais também faz ligações mais amplas dos dados discutidos (MARCONI; LAKATOS, 2010. p. 152).

Com base em uma boa interpretação dos dados coletados, o acadêmico vai poder indicar alguns pontos a serem desenvolvidos na empresa, a fim de proporcionar a ambas as partes a ampliação do conhecimento e experiência adquiridas com a pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de Pessoas

No atual ambiente corporativo, onde empresas de diferentes portes brigam pela conquista de mais espaço perante seus clientes, é de vital importância que estas prezem pelos seus colaboradores. É aí que o papel da gestão de pessoas entra em cena, para conduzir o capital humano rumo ao sucesso.

O termo gestão de pessoas, segundo Davel e Vergara (2001) compreende uma construção social fundamentada em uma visão particularizada de organização, pelo qual, o modo de gerenciar as pessoas é influenciado pelas diretrizes da empresa, além de estarem atreladas a questões pessoais dos gestores. Ponderando que as pessoas são partes fundamentais na criação, inovação e vitalidade das ações, a gestão de pessoas é de grande importância para as organizações (Homem; Oltramari; Bessi, 2009).

Diante desta definição percebe-se que a gestão de pessoas utiliza-se de componentes sociais encontrados nas empresas, como a cultura, seus valores, seus objetivos e juntamente com os líderes norteiam caminhos a seguir buscando sempre a satisfação das pessoas, que são o grande potencial das empresas pelo fato de aliam sua capacidade criativa e inovadora junto à organização.

Assim sendo, a gestão de pessoas abrange o local e condições de trabalho, a organização das atividades, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de composições organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas para o gerenciamento das pessoas, além de compreenderem os objetivos, valores e a filosofia da gestão geral.

Analisando o contexto percebe-se que a gestão de pessoas além de trabalhar com o lado psicológico dos indivíduos, também trata dos assuntos ligados a estrutura da organização, zelando pela estrutura de trabalho, as relações entre líderes e liderados, a disposição do trabalho desempenhado pelos profissionais e respectivamente analisando seus resultados.

Entre outros autores Chiavenato (2008), descreve a gestão de pessoas como um conjunto de atividades ligadas a cargos de liderança, no qual aplicam, agregam,

desenvolvem e monitoram as pessoas, podendo proporcionar-lhes competências a organização. Assim a gestão de pessoas cria talentos por meio de um conjunto de processos e zela pelo capital humano, elemento fundamental e a base do sucesso no capital intelectual das organizações.

Avaliando a definição do autor, nota-se que gestão de pessoas deixou de ser o antigo setor de RH (Recursos Humanos), onde apenas se contratava e demitia pessoas, hoje passou a fazer muito mais do que isso, esta gestão atua como um RH mais desenvolvido. Além de contratar e demitir, também agregam, desenvolvem e aplicam competências e acima de tudo ainda estimulam a motivação entre os profissionais.

De forma genérica a gestão de pessoas é a maneira com que a organização se prepara para gerenciar o comportamento humano no ambiente de trabalho (MASCARENHAS; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2005). Esta gestão é constituída por todos os elementos que interferem direta ou indiretamente no comportamento dos indivíduos diante do ambiente em que estão inseridos, incluindo os componentes políticos, ideológicos, sociais e comportamentais. Para Fischer (2002), o que diferencia uma gestão de pessoas de outra são as “características dos seus elementos constituintes, como princípios, processos, estruturas e políticas de RH.” (apud MASCARENHAS; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2005 p. 229).

O gerenciamento de pessoas se tornou uma das grandes preocupações das empresas, pois esta gestão contribui para que os objetivos comuns sejam atingidos, (PESTANA et al, 2003) de preferência com a participação de um grupo eficaz e motivado, comandados por um líder que encare desafios como atrair, capacitar e reter talentos, gerir competências e conhecimento, desenvolver motivação e clima organizacional, desenvolver uma cultura gerencial voltada para a excelência. (FISHER; ALBUQUERQUE, 2001 apud PESTANA et al, 2003) aliando esses desafios ao equilíbrio com a qualidade de vida no trabalho.

Devido a estes desafios as empresas começam a importar-se mais com a gestão do capital humano, pois estes colaboram para o desenvolvimento organizacional. Para que este gerenciamento seja eficaz, as empresas investem em líderes altamente participativos, que consigam atrair, reter e desenvolver esses talentos, incentivando as pessoas a alcançarem seus objetivos profissionais e pessoais dentro da organização.

Para Kimura (2008) a gestão de pessoas pode ser o diferencial das empresas, desde que saibam selecionar e recrutar as pessoas certas para o trabalho a ser desenvolvido, levando em consideração as competências necessárias, a consciência do valor da sua colaboração para a empresa alcançar seu objetivo, e comprometida com seu trabalho, conciliando sua vida social e profissional.

A Gestão de Pessoas deve formar e consolidar equipes internas produtivas e comprometidas com a estratégia e as metas da empresa, utilizando adequadamente processos seletivos, atividades de treinamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades individuais, otimizando recursos e investimentos, com o objetivo de maximizar os lucros (KIMURA, 2008).

Pelo fato da gestão de pessoas trabalhar toda a composição hierárquica da empresa, desde o nível produtivo ao da liderança, gerenciando talento, conhecimento e capital humano, que Kimura (2008) aponta-o como um grande potencial para o sucesso da organização, pois a partir da administração pessoal a empresa busca uma estrutura consolidada em equipes conscientes de suas atitudes, comportamentos e posturas, aliando os valores e objetivos almejados pela organização.

Analisando o conceito abordado pelo autor, observa-se que a gestão humana está se tornando um diferencial estratégico nas empresas, pois ao passo que o gerenciamento é desenvolvido junto com os colaboradores, estes visualizam os potenciais da organização e trabalham juntos para o alcance destes objetivos.

Para que isso possa realmente acontecer o autor enfatiza que trabalhar com talentos requer “recrutamento eficaz, programas de treinamento, implementação de programas de capacitação, e acompanhamento contínuo do desempenho obtido” (Kimura, 2008). No entanto, isso não basta, deve-se desenvolver uma cultura organizacional que instigue a colaboração e o compartilhamento de conhecimento.

Ao trabalhar com pessoas, a parte intangível também deve ser levada em consideração. Ainda segundo o autor supracitado aspectos como sucesso profissional, saúde física e mental, relacionamentos, lazer, espiritualidade, finanças e realização pessoal são buscados pelas pessoas para que possam estabelecer um equilíbrio com os objetivos mútuos.

Quando a organização vê as pessoas como parceiros de seu desenvolvimento e as pessoas pensam o mesmo em relação à empresa, a relação muda do controle para o desenvolvimento. A ação e a cooperação das pessoas são fundamentais para mudar a forma de administrar e como reflexo desta atitude, é preciso reconhecer o papel da cultura organizacional, percebendo os indivíduos como atores que participam e influenciam as mudanças (KIMURA, 2008).

Assim a gestão de pessoas tem se transformado em uma mola propulsora na busca pela excelência nas organizações bem sucedidas e pela retenção do capital humano (SANTOS 2009). Isso evidencia a importância que é oferecida atualmente ao fator social. Perante estas transformações o autor enfatiza que com o acelerado desenvolvimento tecnológico, as mudanças nos processos e o intenso movimento pela qualidade e produtividade aumentam ainda mais o índice da principal vantagem competitiva, que são as pessoas que nelas trabalham. Desde então as pessoas passaram a serem consideradas elementos principais, pois geram e acentuam as relações necessárias para condução de qualquer empreendimento.

Baseada nestas relações acentuadas é que as empresas passaram a considerar a gestão de pessoas como parte fundamental dentro de uma organização, pois administram as pessoas da empresa toda, aplicando a capacitação entre elas para se adequarem às novas exigências do ambiente.

Diante desses conceitos, compete à gestão de pessoas, ajudar a organização a cuidar de seu principal ativo, para que estes consigam desenvolver seus talentos, além de conquistarem seus objetivos pessoais e profissionais. Sendo assim, pode-se apontar alguns objetivos para a gestão de pessoas, para o qual Chiavenato (2008), cita atitudes de como ajudar a organização a alcançar suas metas, objetivos e a realizar sua missão, propiciar competitividade à organização desenvolvendo e aplicando habilidades, oferecer à empresa pessoas bem treinadas e motivadas, desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho por meio de um local de serviço amigável, com horário adequado e tarefas agradáveis, além de tudo isso, ainda manter políticas e comportamentos socialmente responsáveis, transparente, justo, com seus direitos básicos garantidos.

2.2 Treinamento

O treinamento empresarial é de suma importância para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos integrantes da organização. Para tanto esta

capacitação deve utilizar-se de meios que se adéquem às estratégias da empresa, para que possa se tornar realmente uma atualização ou aperfeiçoamento dos conhecimentos já agregados pelos profissionais.

No atual ambiente organizacional as empresas são fundamentalmente constituídas de inteligência, característica esta, que somente as pessoas possuem (Chiavenato, 1996 apud Campos et al, 2004). Sendo assim, um capital será bem aplicado somente quando investido e administrado de forma adequada e inteligente. Frente a essa afirmação, o autor preconiza que a administração de recursos humanos torna-se prioritária em relação ao gerenciamento do capital ou a qualquer outro ativo empresarial. Para Campos (et al, 2004) as grandes empresas perceberam que seus colaboradores eram elementos propulsores de resultados dentro da organização, vendo assim que todo investimento bem sucedido em pessoas acarreta retornos significativos à empresa, portanto Chiavenato (1996 apud Campos et al, 2004) lembra que o investimento gradativo no aperfeiçoamento e treinamento de pessoal é o principal desafio de recursos humanos.

Por ser um investimento um tanto intangível, os empresários ainda apresentam receio quanto ao investimento em treinamento, mas segundo o autor, quando o treinamento é bem aplicado os retornos podem ser bastante compensadores, pois além de agregarem conhecimento aos profissionais, ainda aumenta o nível da qualidade e a produção da empresa.

Segundo Carvalho e Nascimento (1997, apud Campos et al, 2004) treinamento é um processo que auxilia o colaborador a obter eficiência no seu trabalho por meio de hábitos adequados de pensamento, ação, conhecimentos e atitudes. Treinamento também pode ser “visto como um instrumento administrativo de vital importância para o aumento da produtividade do trabalho, e também como um fator de autossatisfação do treinando, constituindo-se um agente motivador comprovado.” (MAGALHÃES; BORGES-ANDRADE, 2001 apud CAMPOS et al, 2004). Segundo o mesmo autor, treinamentos compreendem atividades que vão desde a aquisição de habilidades essenciais, até o desenvolvimento do conhecimento técnico, além da incorporação de novas atitudes, bem como a modificação de comportamento.

Atualmente o treinamento vem sendo utilizado pelas empresas com o objetivo geral de desenvolver pessoas, tanto na aprendizagem de novas habilidades quanto na ampliação daquelas já existentes, uma vez que as

pressões sócio-culturais, tecnológicas, econômicas e políticas direcionam as organizações contemporâneas a se adaptarem às exigências que o mercado impõe, focando mais intensamente seu capital humano (CAMPOS et al, 2004).

É com o propósito citado pelo autor, que as empresas investem em capacitação profissional. Percebe-se que as organizações visualizam o capital humano como oportunidades para seu desenvolvimento, pois estas agregam mais habilidades e conhecimentos ao seu intelecto por meio do treinamento.

Treinamento também pode ser descrito como um processo educacional de curto prazo aplicado de maneira ordenada pelo qual as pessoas agregam conhecimentos, habilidades e competências em funções de objetivos definidos (Chiavenato, 2004). Ainda para o mesmo autor, o treinamento tem como finalidade ajudar a empresa a alcançar seus objetivos oferecendo oportunidades a todos os colaboradores para que possam agregar conhecimento a prática e a conduta buscadas pelas organizações. Também busca capacitar as pessoas para determinada função a ser exercida, oferecer oportunidades de aprendizagem contínua, desenvolvimento profissional e pessoal e criar um ambiente de trabalho ameno, onde cada talento consiga buscar a satisfação e a motivação dentro de sua respectiva área.

Analisando a definição do autor nota-se que o treinamento deve ser voltado para o desenvolvimento das habilidades associada às necessidades, para que os profissionais usem estes conhecimentos para atingirem os objetivos da empresa.

No entanto para desenvolver pessoas, não basta apenas proporcionar conhecimentos e habilidades, é necessário prover uma formação básica para que modifiquem seus hábitos antigos, capacitem-se para aperfeiçoarem seus conhecimentos, para que desenvolvam novas atitudes interligadas com a organização (GIL, 2010). Ainda segundo o autor, este é um processo que vai além do treinamento, envolve também componentes que aproximam o colaborador do processo educativo, tanto que algumas empresas estão trocando a palavra treinamento por educação para o trabalho.

Um treinamento bem aplicado pode trazer mudanças comportamentais ou intelectuais no treinado (CHIAVENATO, 2004). O autor elenca quatro alterações possíveis a partir do treinamento:

- Transmissão de informações: repartir informações entre os treinandos, explanando as informações genéricas para conhecimento de todos.
- Desenvolvimento de habilidades: o aperfeiçoamento de habilidades diretamente ligadas com sua função atual ou futura, diretamente orientado para execução das tarefas exercidas no local de trabalho.
- Desenvolvimento ou modificação de atitudes: aumento de atitudes favoráveis entre trabalhadores, implicando assim no aumento da motivação, maior sensibilidade por parte da gerência frente a sentimentos e reações das pessoas, aquisição de novos hábitos e atitudes em relação a clientes e usuários.
- Desenvolvimento de conceitos: o treinamento pode ser gerido com o propósito de elevar o nível de abstração e conceptualização de ideias, para facilitar a aplicação da teoria à prática.

O investimento em treinamento das pessoas que desempenham o trabalho nas organizações significa investir na qualidade dos produtos e serviços, conseqüentemente estes irão atender melhor os clientes a aumentar as vendas (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004). Ainda os mesmos autores apontam alguns motivos onde os investimentos em treinamento ganham maior relevância, como o fato de que a educação regular faz com que alunos saiam das escolas e faculdades com conhecimento abaixo do esperado, outro ponto também são as características únicas a determinados cargos e empresas exigindo uma adaptação dos empregados recém contratados. Outro fator, e talvez o mais importante, é a constante evolução tecnológica que requer uma atualização permanente do conhecimento por parte dos empregados.

O aumento das habilidades profissionais proporcionado pelas empresas é de grande valia no ambiente corporativo, onde os alunos saem das escolas com grande grau de teoria, mas pouca prática. São nesses treinamentos ligados a empresa que as pessoas vão realmente aprender os procedimentos empresariais.

No entanto ainda se tem uma desconfiança do treinamento por parte dos empresários. Grande parte desse receio em treinar pessoas é derivado do medo que os empresários apresentam em perder seus colaboradores para a concorrência, preferindo recrutar do mercado pessoas experientes e treinadas, “a maioria prefere considerar o treinamento como uma função social, e não econômica, e como uma

despesa e não um investimento que pode trazer valiosos retornos” (CHIAVENATO, 2004, p. 421).

Por outro lado, também existem empresas que acreditam em treinamento, segundo o autor supracitado, investem até 4% de seu faturamento em programas de capacitação. Estão realmente preocupadas com o retorno do investimento, tanto que já fazem parte do processo de avaliação do treinamento. Sendo assim, cabe aos empresários estimar os custos e os benefícios decorrentes desta capacitação e verificar o retorno almejado.

2.2.1 Etapas do Treinamento

Quando um projeto de desenvolvimento e capacitação estiver sendo planejado deve-se levar em consideração os interesses estratégicos da organização. Uma vez identificada é hora de executar este treinamento de acordo com a cultura e valores empresariais, unindo o treinamento com sua respectiva necessidade.

Para alcançar os horizontes estabelecidos pela empresa, esta deve dispor de uma equipe capacitada para responder a estes desafios (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004). Este processo de treinamento requer um planejamento adequado aos objetivos organizacionais, e para tanto, os autores elencam alguns objetivos para o treinamento, como a formação pessoal, a atualização/reciclagem, novas tecnologias, a readaptação, a formação de gerentes, o clima organizacional, entre outros.

Os autores supracitados também abordam níveis de treinamento, que devem estar de acordo com a necessidade da empresa orientando cada treinamento ao seu foco principal, níveis estes, apresentados no quadro abaixo:

NÍVEIS	DESCRIÇÃO
Gerencial	Para ocupantes de cargos executivos ou de gerência;
Técnico	Para ocupantes de cargos técnicos das atividades da organização;
Médio	Para empregados, em face de algumas limitações (ex. escolaridade);
Amplio	Para todos os empregados (ex. relações humanas).

Quadro 1. Níveis de treinamento

Fonte: Tachizawa; Ferreira; Fortuna, 2004. p. 221. Adaptado pelo acadêmico, (2012).

Quando a empresa percebe a necessidade do treinamento e deseja aplicá-lo, esta deve elaborar um plano para se basear durante o processo. Por ser um procedimento aparentemente complexo Chiavenato (2008), separa o treinamento em quatro etapas:

- Diagnóstico: é o levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas ou saciadas em determinada área ou setor, podendo ser passadas, presentes ou futuras;
- Desenho: é a criação do projeto do treinamento para suprir as necessidades já diagnosticadas;
- Implementação: no qual se coloca em prática, executando e conduzindo o programa de capacitação;
- Avaliação: e por último verifica-se os resultados alcançados com o plano de treinamento.

2.2.2 Levantamento das Necessidades de Treinamento

A primeira etapa do treinamento é sempre um grande passo para o desenvolvimento, pois requer um investimento inicial e nem sempre os empresários estão de acordo. Feito isso, a parte menos difícil é levantar as necessidades, pois se tinha uma necessidade de treinamento essa carência deve ser sanada.

Portanto define-se diagnóstico de necessidades de treinamento como um processo com objetivo de identificar as carências de indivíduos e grupos para que desempenhem as tarefas necessárias objetivando o alcance das metas da organização (Gil, 2010), considerando também o potencial individual e do grupo que deverão ser desenvolvidos.

Assim sendo, a primeira etapa no processo de treinamento é levantamento das necessidades que a organização esta enfrentando. “essas necessidades nem sempre são claras e precisam ser diagnosticadas a partir de certos levantamentos e pesquisas internas capazes de localizá-las e descobri-las.” (CHIAVENATO, 2008, p. 373).

Deste modo observa-se que a necessidade embora evidenciada antes do início do treinamento, esta, normalmente apresenta alguma correlação com outra

necessidade, ficando assim meio que obscuro qual a real carência de treinamento a ser desenvolvido.

O mesmo autor salienta que as necessidades de treinamento são as ausências de habilidades profissionais dos colaboradores frente às atividades desenvolvidas na organização, criando assim desavenças entre as atividades a desenvolver e seu executor. Desde que detectada a existência desta necessidade esta, passa a ser considerada uma área de informação ou de habilidades que as pessoas precisam desenvolver, com o intuito de aumentar e aperfeiçoar a sua eficiência e eficácia no trabalho. Segundo o mesmo autor, com as necessidades e carências sanadas e eliminadas, estas se tornam vantajosas para os funcionários e a empresa, caso contrário representará um desperdício ou simples perda de tempo, visto que, estes treinamentos agregam custos.

Com base nestas definições, nota-se que além de identificar a necessidade de treinamento deve-se usá-la como referencial durante todo processo. Utilizá-la como fonte de informação das competências e serem desenvolvidas, para que as pessoas possam executar suas tarefas de modo mais conciso e eficiente.

Para o autor supracitado a capacitação dos colaboradores deve ser um processo contínuo e constante, mesmo quando estes demonstrarem a ampliação do conhecimento e desenvolvimento de habilidades, pois sempre terá algo a mais para incentivar, incrementar ou aperfeiçoar. Assim, o principal alicerce para os programas de melhoria contínua é a constante capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados de desempenho.

Observando o contexto apresentado nota-se que além de oferecer o desenvolvimento profissional a empresa deve aplicar o treinamento de forma contínua na qual possibilite ao indivíduo desenvolver constantemente suas habilidades, adequando os mesmos às transformações inseridas nas empresas provenientes das mudanças organizacionais e o desenvolvimento tecnológico.

De acordo com o autor, ao passo que o treinamento é voltado para as competências, este se fundamenta no *gap* existente entre as competências existentes e as competências necessárias à instituição, ou ao desenvolvimento de habilidades pessoais.

Existem vários fatores que influenciam as pesquisas das necessidades de treinamento nas organizações, perante isso Carvalho (1999, p.104,105) cita alguns como:

- Situação da organização no mercado;
- Nível tecnológico em que se encontra a empresa;
- Nível de racionalização das atividades da empresa; e
- Meio ambiente onde a organização se faz presente.

Para determinar quais as habilidades e competências que deverão ser treinadas, existem vários métodos, um deles é analisar o processo produtivo e localizar os pontos críticos, como produtos rejeitados, gargalos na produção, barreiras no desenvolvimento pessoal, altos custos, etc. (CHIAVENATO, 2008). Outro método para levantar as necessidades da capacitação é averiguar com os colaboradores qual está sendo o principal enclave da organização e baseado nessa informação desenvolver um treinamento voltado para este empecilho. Ainda segundo o mesmo autor, outro procedimento para verificar a necessidade de capacitação na empresa é a visão futura da mesma, se está buscando novas tecnologias, equipamentos, processos ou até mesmo novos produtos ou serviços. Assim sendo, deve criar de antemão, processos de treinamento destinado ao seu ativo humano, para que estes já desenvolvam as habilidades requeridas.

De acordo com a definição do autor, ao passo que a empresa pretende mudar seu mercado ou seus equipamentos deve-se verificar se os colaboradores já dominam as competências exigidas ao novo cenário, caso contrário, carece implantar um treinamento antecipado para não interromper a produção.

Nesta etapa de levantamento das necessidades do treinamento Boog; Boog, (2006) destacam quatro pontos essenciais para elencar os mesmos:

- Identificação das atuais e futuras necessidades da organização;
- Definição das competências necessárias;
- Definição das competências existentes; e
- Definição das necessidades de treinamento resultado da diferença dos dois itens anteriores.

Analisando os indicadores de Boog; Boog, percebe-se que a organização deve ter bem clara suas visões presentes e futuras, nas quais deve basear seus treinamentos. Assim identificando quais são os conhecimentos já dominados pelos profissionais e os que ainda precisam aprimorar.

No entanto, Chiavenato (2004, p. 411) salienta que “a determinação das necessidades de treinamento é uma responsabilidade de linha [...] cabe ao

administrador a responsabilidade pela percepção dos problemas provocados pela carência de treinamento.” Percebendo esta inexistência cabe a ele tomar as decisões para a utilização ou não da capacitação profissional.

Para esta percepção e levantamento destas possíveis necessidades o autor pontuou meios utilizados para este levantamento:

- Avaliação de desempenho – Por meio de avaliação de desempenho destacar os colaboradores que estão abaixo de um nível satisfatório, e também os setores que precisam prontamente de um treinamento.
- Observação – Averiguar locais onde o trabalho é ineficiente, como baixa produtividade, desperdícios de matéria prima, rotatividade, atrasos, entre outros.
- Questionários – Pesquisas que coloquem em evidências as necessidades de treinamento, seja por meio de questionários ou listas de verificação.
- Solicitação de supervisores e gerentes – A partir do momento que o treinamento alcança um patamar mais elevado, a classe gerencial torna-se propensa a solicitar capacitação para o seu pessoal.
- Entrevistas com supervisores e gerentes – Baseados em suas experiências podem ajudar, em problemas solucionáveis fundamentados em treinamento.
- Reuniões interdepartamentais – discussões voltadas a assuntos pertinentes aos objetivos organizacionais, problemas operacionais e assuntos administrativos.
- Exame de empregados – Voltado a colaboradores que desempenham funções e tarefas específicas.
- Modificação do trabalho – Quando há modificações na estrutura do trabalho, parciais ou totais, torna-se indispensável o treinamento prévio dos colaboradores frente aos novos métodos exigidos.
- Entrevista de saída – No momento que o empregado esta deixando a empresa, é a hora mais adequada para saber sua sincera opinião sobre a organização, são nesses momentos que muitas deficiências da empresa vem a tona.
- Análise de cargos – Habilidades e conhecimentos pré estabelecidos que o empregado deverá ter para executar determinados cargos.

- Relatórios periódicos da empresa – Pelo qual poderá averiguar possíveis deficiências, derivada da falta de treinamento.

Considerando estes meios para o levantamento das necessidades, compete a empresa verificar qual que melhor se encaixa às suas necessidades, levando em consideração todos os fatores envolvidos no processo. Verificar se o treinamento vai ser para todos da empresa ou para apenas alguns setores.

Gil (2010) elucida que não há uma forma padronizada para obtenção destas informações e para isso a análise organizacional deve ser elaborada de acordo com capacidade de cada empresa. Sendo assim o mesmo autor descreve um roteiro para análise organizacional visto no quadro abaixo:

Identificação da organização	Nome, localização, natureza jurídica, ramo de atividade, capital social, produtos ou serviços.
Estrutura organizacional	Organograma, processo de delegação de autoridade, manuais administrativos, atribuições das unidades.
Planejamento	Sistema de planejamento, forma de participação, divulgação dos planos, avaliação.
Vendas	Faturamento, público consumidor, despesas com propaganda.
Potencial econômico financeiro	Previsão de investimentos, índices econômicos
Recursos humanos	Número de empregados, escolaridade, distribuição por setor e por nível, rotatividade, absenteísmo, treinamento, conflitos.
Imagem da empresa	Perante os empregados, os consumidores, o fisco, os acionistas, os bancos, fornecedores e o público em geral.
Clima organizacional	Motivação, colaboração, calor humano, liderança.

Quadro 2. Roteiro de análise organizacional

Fonte: Gil, 2010, p. 125. Adaptado pelo acadêmico. (2012)

Baseado neste roteiro que a análise organizacional identifica como ocorre o crescimento da empresa e quais são os empecilhos que as dificultam e ainda

segundo o mesmo autor supracitado, possibilita verificar também o quanto o capital humano contribui para o alcance dos objetivos da empresa.

Para que o levantamento das necessidades de treinamentos sejam realmente eficazes, Chiavenato (2004, p. 413) destaca algumas perguntas a serem respondidas durante a etapa:

1. Qual a necessidade?
2. Onde foi assinalada em primeiro lugar?
3. Ocorre em outra área ou setor?
4. Qual sua causa?
5. É parte de uma necessidade maior?
6. Como resolvê-la? Em separado ou combinada com outras?
7. É preciso alguma providência inicial, antes de resolvê-la?
8. A necessidade é imediata? Qual sua prioridade em relação as demais?
9. A necessidade é permanente ou temporária?
10. Quantas pessoas e quantos serviços serão atingidos?
11. Qual o tempo disponível para o treinamento?
12. Qual o custo provável do treinamento?
13. Quem irá executar o treinamento?

Além destas perguntas vitais para a etapa, outras ainda mais importantes e essenciais para o processo de levantamento das necessidades são listadas pelo mesmo autor para que fiquem bem claros os objetivos do treinamento para os colaboradores e para a organização:

1. O que deve ser ensinado?
2. Quem deve aprender?
3. Quando deve ser ensinado?
4. Onde deve ser ensinado?
5. Como se deve ensinar?
6. Quem deve ensinar?

Frente a estes indicadores nota-se que uma organização que esteja consciente da importância do treinamento, ou deseje aplicá-lo, pode ter como base diversos meios para o levantamento das necessidades de treinamento, basta analisar aquele que esteja de acordo com a organização e seus colaboradores.

2.2.3 Desenho do Programa de Treinamento

Após ter evidenciado a necessidade do treinamento, a segunda etapa é programar o treinamento, deixando bem explícitos quais são os objetivos e metas a serem alcançadas. É nesta etapa que a empresa vai verificar de que forma vai ser implantada a capacitação dos colaboradores, neste passo irá responder as perguntas de quem irá treinar, quem irá aprender, onde será aplicado o curso e que competência será desenvolvida.

De acordo com Boog; Boog (2006) esta programação deve apresentar de forma clara as necessidades da organização, os requisitos e objetivos do treinamento, definindo o que os colaboradores irão desenvolver e alcançar como resultado da capacitação.

Levando em consideração que tanto a empresa quanto o colaborador devem estar cientes dos procedimentos a serem utilizados no treinamento Chiavenato (2004, p. 413,414) elenca alguns itens para a programação do treinamento.

- Abordagem de uma necessidade específica de cada vez;
- Definição clara e objetiva do treinamento;
- Divisão do trabalho a ser desenvolvido em módulos, pacotes ou ciclos.
- Determinação do conteúdo do treinamento;
- Escolha dos métodos de treinamento e a tecnologia disponível;
- Definição dos recursos necessários para implementação do treinamento, como tipo de treinador ou instrutor, recursos audiovisuais, máquinas, equipamentos ou ferramentas necessários, materiais, manuais etc.;
- Definição do público alvo, ou seja, da clientela a ser treinada:
 - Número de pessoas;
 - Disponibilidade de tempo;
 - Grau de habilidades, conhecimentos e tipos de atitudes;
 - Características pessoais de comportamento;
- Local onde será efetuado o treinamento considerando-se que podem ser no cargo, fora do cargo mas na empresa e fora da empresa;
- Cálculo da relação custo benefício do programa; e
- Controle e avaliação dos resultados para verificação dos pontos críticos que demandem ajustes e modificações no programa para melhorar sua eficácia.

Analisando o contexto proposto pelo autor, na programação do treinamento deve-se avaliar todo o processo, identificar cada etapa, os métodos de treinamento, o pessoal a ser capacitado, a divisão da aprendizagem, local do treinamento, e acima de tudo avaliar o investimento do processo para posteriormente avaliar seu custo benefício.

Para que esta programação seja conhecida por todos é de suma importância que divulguem este plano. Para tanto as questões abordadas no levantamento das necessidades devem ser respondidas.

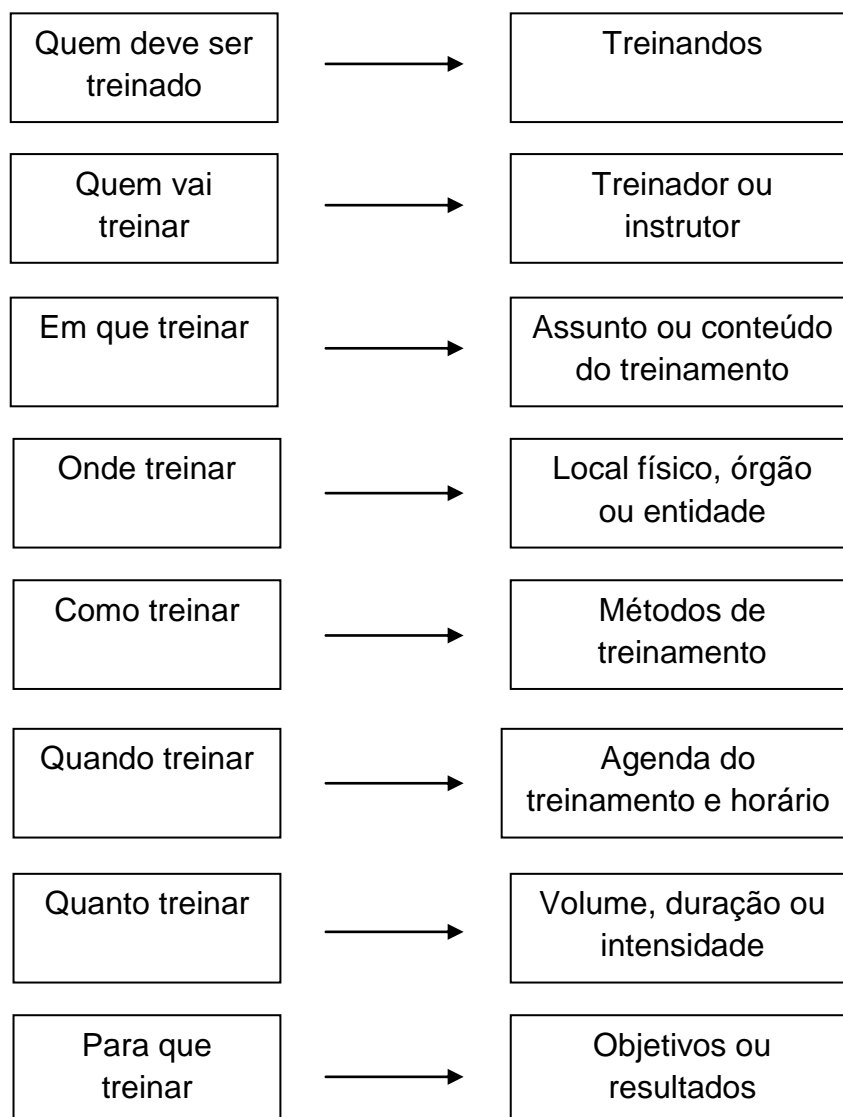


Figura 1: Etapas essenciais da programação do treinamento.

Fonte: Chiavenato, 2004, p. 414.

O desenho do programa de treinamento deve estar aliado às necessidades de cada empresa, no entanto comprar pacotes de treinamento prontos, nem sempre soluciona as necessidades da organização (CHIAVENATO, 2008). Se faz necessário avaliar as carências de cada organização e seus colaboradores e estabelecer critérios definidos para alcançar o desempenho esperado.

2.2.4 Aplicação do Programa de Treinamento

Uma vez elaborado o levantamento das necessidades e feito o desenho do programa de treinamento a próxima etapa é a execução do programa. Nesta parte do processo deve-se divulgar o treinamento, confeccionar o material exigido, indicar responsáveis por determinada tarefa e além de tudo executar o treinamento de forma concisa com a real necessidade da empresa.

Para Chiavenato (2004) a implementação do treinamento se baseia no binômio instrutor x aprendiz, onde aprendizes são as pessoas de qualquer nível hierárquico dentro da organização que necessitem de alguma capacitação ou aperfeiçoamento em atividades desempenhadas e os instrutores podem ser também de qualquer nível hierárquico, experientes ou especializados em alguma área de atividade e que compartilhem conhecimentos com os alunos. Estes treinadores podem ser também consultores ou especialistas contratados, que carregam com si grande experiência profissional.

Segundo o mesmo autor, a execução do treinamento depende de alguns fatores que irão ajustar o treinamento aos treinandos:

1. Adequação do programa de treinamento às necessidades da organização. O treinamento deve estar aliado às carências da empresa visando o aperfeiçoamento dos colaboradores;
2. A qualidade do material de treinamento apresentado. O material de ensino deve estar adequado para facilitar a execução e compreensão do treinamento;
3. A cooperação dos gerentes e dirigentes da empresa. Esta capacitação deve ser adotada por todos da organização em todos os níveis e funções;
4. A qualidade e preparo dos instrutores. O sucesso da execução do treinamento dependerá do interesse do instrutor, este deverá apresentar

características como facilidade no relacionamento humano, motivação, raciocínio, didática, exposição fácil, além do conhecimento na área; e

5. A qualidade dos aprendizes. Por influenciarem os resultados do treinamento os aprendizes deverão passar por uma seleção adequada para formar um grupo homogêneo de pessoas.

Desde que determinado os fatores de execução do treinamento, Boog; Boog (2006 p. 31) descrevem os primeiros procedimentos para a inserção do treinamento.

- Organizar e delegar responsabilidades;
- Expor o plano aos executores;
- Divulgar o programa de treinamento;
- Produzir os materiais e os programas especiais de computador;
- Programar o uso das salas do centro de treinamento (CT) / contratar salas para cursos fora do CT;
- Programar e/ou prover os equipamentos necessários;
- Controlar e avaliar os programas de autoestudo e treinamento prático;
- Controlar a execução dos cursos presenciais: confirmar inscrições, reservar hotéis, prover orientação na chegada, avaliar a participação (presença, pontualidade, atitudes); e
- Fazer avaliação pós treinamento.

Observando os itens propostos, percebe-se que ao aplicar o treinamento a empresa terá que avaliar vários itens, como o de divulgar o treinamento em meio aos colaboradores, programar equipamentos para o curso, verificar a disponibilidade de salas e se necessário orientar os profissionais para a capacitação e analisar qual o tipo de treinamento proposto.

Segundo Chiavenato (2008) existem várias técnicas para aplicar o treinamento, pode ser na classe, pelo telefone, por meio do computador ou via satélite. Porém, o local onde ocorre o treinamento pode ser em diferentes lugares:

1. Treinamento no cargo – capacitação na qual os conhecimentos e experiências repassados são voltados ao cargo, podendo incluir condução, rotação de cargos e atribuições de projetos especiais.

A condução representa uma apreciação crítica a respeito de como a pessoa está desempenhando o seu cargo. A rotação de cargos envolve a

movimentação de uma pessoa de um cargo para outro a fim de obter melhor compreensão da organização como um todo. A atribuição de projetos especiais significa entregar uma tarefa específica para que a pessoa aproveite sua própria experiência em determinada atividade (CHIAVENATO, 2008, p.378).

2. Técnicas de classe – treinamento pelo qual utiliza-se a sala de aula e instrutor para repassar conhecimentos e experiências ligadas ao cargo desempenhado. Estes conhecimentos podem ser técnicos, como programação de computador, ou pode ser interpessoais, como desenvolver a liderança ou trabalho em grupo. As técnicas de classe podem ampliar habilidades sociais e compreender atividades como dramatização e jogos de empresas, o qual formam pequenos grupos de treinandos para tomar e avaliar decisões administrativas frente a determinada situação. No entanto a dramatização envolve atuação, como determinado personagem ou na solução de problemas que precisam ser resolvidos dentro da organização. O modelo de técnicas de classe desenvolvem um clima no qual os alunos aprendem o novo comportamento, realizando as atividades como pessoas e equipes facilitando a aprendizagem por meio do conhecimento e habilidades relacionadas com os cargos mediante sua aplicação prática.

Ao escolher o local a ser efetuado o treinamento, este deve estar de acordo com as condições da empresa, levando em consideração os fatores econômicos e financeiros da mesma. Além do local, o tipo de treinamento também deve ser considerado, e para isso Tachizawa; Ferreira; Fortuna, (2004) abordam diferentes tipos a observar:

- Treinamento de integração: tem como objetivo adaptar o funcionário a empresa;
- Treinamento técnico operacional: tem como finalidade desenvolver o indivíduo para que exerça tarefas específicas na área;
- Treinamento gerencial: tem o intuito de desenvolver as competências técnicas, administrativas e comportamentais; e
- Treinamento comportamental: visa amenizar os problemas de relacionamento interpessoais no local de trabalho.

Identificado o tipo de treinamento adotado para o programa deve-se avaliar também qual a técnica de treinamento que será utilizada. Para isso Chiavenato (2008) elenca algumas técnicas a serem vistas:

Técnicas	Descrição
Leituras	Técnica bastante utilizada para transmitir conhecimento, por ser uma comunicação de mão única, onde o instrutor fala e os alunos ouvem. A grande vantagem é que o instrutor consegue passar uma grande quantidade de conteúdo em um determinado período.
Instrução programada	Técnica utilizada sem a presença de um instrutor presente. Onde os alunos recebem individualmente as informações, que requerem respostas. Uma das vantagens é que pode ser computadorizada podendo absorver o conhecimento em casa, sabendo imediatamente se estão certos ou errados.
Treinamento em classe	Trata-se de uma situação de laboratório e isolada do local de trabalho. Este é o tipo de capacitação mais utilizado.
<i>Computer-based training</i> (CBT)	Treinamento elaborado com a ajuda da tecnologia da informação. Pode ser feito por meio de animações, filmes, áudio e vídeo.
E-learning	Treinamento que usa como base a internet. Fundamente-se em 3 pilares: formação de uma rede de compartilhamento; pode ser entregue ao usuário final; focaliza o aspecto mais amplo da aprendizagem sem limitações.

Quadro 3. Técnicas de treinamento

Fonte: Chiavenato, (2008). Adaptado pelo acadêmico, (2012)

Com base em uma destas técnicas a empresa conseguirá aplicar de forma apropriada a etapa do treinamento, e juntamente com todos os demais fatores de inserção do projeto a organização pode obter os resultados esperados pelo treinamento.

2.2.5 Avaliação do Treinamento

Após ter definido o treinamento e este ter sido aplicado, chega a etapa de avaliá-lo, se este atingiu os objetivos ou não. Para Gil (2010) esta é a fase mais crítica do processo, pois costuma ser uma atividade delicada e complexa e por isso até rejeitada por muitos. Entretanto, somente com uma boa avaliação é que se poderá medir o retorno do treinamento.

Esta avaliação busca analisar como o treinamento foi aplicado, qual o desempenho obtido, seja no sentido organizacional como no sentido operacional

(TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004). Trata-se de comparar os objetivos pretendidos com os resultados efetivamente alcançados. Para isso a empresa deve considerar os aspectos como, até que ponto o treinamento surtiu modificações no comportamento e verificar se o treinamento conseguiu alcançar as metas estabelecidas.

Sendo assim a empresa pode avaliar seu treinamento de três maneiras:

- Avaliação do aprendizado: consiste em examinar o quanto foi assimilado pelos treinados durante o processo de aprendizagem, seja por meios de provas, questionários, exercícios ou outro meio usado para medir o nível de aprendizado após o curso;
- Avaliação de reação: trata-se de conhecer a opinião do grupo sobre o curso, desde a adequação do conteúdo até sua respectiva eficiência. Serve para que o grupo possa dar o *feedback* para o aprimoramento da capacitação; e
- Avaliação dos resultados do treinamento: visa averiguar o quanto o treinamento produziu as modificações desejadas e se os objetivos da organização foram alcançados. Isso pode ser feito de três maneiras:
 - Realizando entrevistas com os participantes e seus superiores após o curso;
 - Comparando a produtividade alcançada antes e depois do treinamento;
 - E analisando os diversos indicadores junto ao setor e recursos humanos, como os níveis de absenteísmo, punições impostas, resultados de avaliação, etc.

No âmbito organizacional, a avaliação pode verificar se o treinamento surtiu melhorias em termos de eficácia, imagem externa, clima de trabalho e relacionamento com os empregados. Quanto ao desempenho dos treinados, além dos indicadores já citados, analisar o volume de produção dos colaboradores, e suas mudanças comportamentais.

Como os processos de treinamento agregam custos, esse investimento requer um retorno razoável (CHIAVENATO, 2004). Sendo assim, deve-se avaliar se o treinamento atendeu às necessidades para qual foi desenhado. Para isso algumas perguntas podem ajudar a determinar a eficiência do treinamento:

- As rejeições de refugos foram eliminados?
- As barreiras foram removidas?
- Os custos de trabalho por unidade diminuiram?

- As pessoas se tornaram mais produtivas e felizes?
- A organização alcançou seus objetivos estratégicos e táticos?

Se as respostas forem positivas o programa foi bem sucedido, do contrário o treinamento não atingiu os objetivos e o esforço ficou inválido e sem efeito. Existem também outros indicadores que avaliam os resultados do treinamento.

INDICADORES	EXEMPLOS
Dados concretos	Economia de custo; melhoria da qualidade; economia de tempo; satisfação dos funcionários.
Medidas de resultados	Clientes atendidos; tarefas completadas; processos completados; dinheiro aplicado.
Economia de custo	Custos variáveis; custos fixos; projetos de redução de custos; custos operacionais; custos administrativos.
Melhoria da qualidade	Índices de erros e refugos; volume de retrabalho; porcentagem de tarefas bem sucedidas.
Economia de tempo	Tempo para completar o projeto; tempo de processamento, supervisão, treinamento; tempo de equilíbrio para novos colaboradores; eficiência; dias de tempo perdidos.

Quadro 4. Indicadores de resultados do treinamento.

Fonte: Chiavenato, (2004). Adaptado pelo acadêmico, (2012).

De acordo com estes indicadores a organização pode medir o quanto investiu e o quanto ela conseguiu de retorno. Frente aos resultados a empresa vai saber se o treinamento foi realmente válido e se supriu as necessidades anteriormente levantadas. É por meio desta avaliação que a organização vai verificar se o processo utilizado foi realmente apropriado, do contrário cabe a ela rever os métodos e adequá-los à nova necessidade da empresa.

2.3 Desenvolvimento de Carreira

Frente a tantas questões empresariais, o fato de que os profissionais estarem sempre querendo agregar experiências e conseqüentemente alavancar sua carreira, torna-se necessário aprimorar o desenvolvimento destes profissionais, oferecendo-lhes condições que elevem seus níveis hierárquicos na organização, para tanto é essencial que a empresa tenha bem claro qual o significado de tudo isso.

Primeiramente a empresa deve entender que a carreira é a passagem de nível hierárquico do profissional devido a sua experiência adquirida. Segundo Dutra

(2010) a carreira se baseia nas experiências profissionais, na qual o trabalho influencia a interação entre os colaboradores, organizações e sociedade.

Carreira consiste na sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida profissional e uma pessoa, considerando que o entendimento e a avaliação das experiências profissionais fazem parte da perspectiva do indivíduo na carreira. Já as perspectivas da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a carreira da empresa (DUTRA, 2010 p. 4).

Baseado nessa definição nota-se que a carreira do profissional está diretamente ligada à empresa, no entanto, cabe ao funcionário escolher qual carreira ele realmente quer seguir, visualizando na empresa se esta realmente fornece subsídios para este crescimento pessoal e profissional. Por outro lado, a empresa também deve estar sintonizada a estas mudanças, percebendo o nível de conhecimento de cada indivíduo dentro da organização.

Para tanto, recai a incumbência sobre o profissional adotar um papel ativo no planejamento da própria carreira. Para Martins (2001) fatores como do autoconhecimento se faz necessário para que a pessoa desenvolva um referencial próprio nas escolhas profissionais. Além deste fator outros citados pelo autor também influenciam na busca pela autorrealização, como:

- A família influencia direta ou indiretamente a escolha inicial, e também nas escolhas de redefinição da carreira, motivando-o ou retroagindo-o;
- A sociedade indiretamente intervêm nas escolhas de acordo com as características onde se vive, ditando as ocupações de prestígio ou não; e
- A cultura influencia nas decisões por meio dos juízos de valor emitidos e pelo significado atribuído às carreiras disponíveis.

Analisando os fatores essenciais para o desenvolvimento de uma carreira nota-se que o indivíduo ao escolher uma carreira sofre influência de outros fatores levando-o a caminhos nem sempre propiciado por ele. São fatores ligados ao ambiente onde está inserido, no qual talvez sofra alguma repressão se não seguir os parâmetros apresentados.

Para Schein (1990, apud DUTRA, 2010) existem características as quais o autor as identificou como âncora, que são elementos que determinam a preferência que resultam em padrões de escolha do indivíduo durante sua trajetória profissional. Sendo assim, o autor elenca algumas âncoras de carreira e suas características:

1. Competência técnica/funcional: onde o senso de identidade é obtido por não abrir mão das oportunidades de aplicar habilidades técnicas, sentindo-se realizada ao enfrentar fortes desafios na área e evitam o gerenciamento geral.
2. Competência gerência geral: busca a perspectiva de responsabilidade absoluta por resultados e identificação do próprio trabalho com a organização. Além disso essa âncora busca a perspectiva de construir oportunidades que permitem integrar esforços de outras pessoas em suas próprias funções, assimilando o conhecimento técnico a sua própria experiência.
3. Autonomia/interdependência: na qual as pessoas procuram funções que permitam maior flexibilidade, não são toleradas regras, nem restrições organizacionais, abrindo mão até mesmo de promoções para manter a autonomia em que se encontram.
4. Segurança/estabilidade: onde se almeja a sensação de estar bem sucedido para ficar tranquilo. Preocupam-se menos com o conteúdo do trabalho e com seu desenvolvimento e mais com a promessa de emprego garantido.
5. Criatividade empregadora: fundamentada na busca pela criação da própria empresa, desenvolvida com recursos próprios e a disposição de assumir riscos, almejando sempre oportunidades futuras. O êxito financeiro é encarado sempre como prova de sua capacidade.
6. Serviço/dedicação a uma causa: nesta âncora não há renúncia, em qualquer hipótese, a oportunidade de trabalho em que realizam algo útil, como ajudar pessoas, solucionar problemas ambientais. Dispensam promoções se resultarem em desvio deste tipo de trabalho.
7. Puro desafio: busca-se oportunidades de trabalho na solução de problemas aparentemente insolúveis, eliminando obstáculos difíceis. A novidade, variedade e dificuldade das tarefas tornam-se um fim em si mesma.
8. Estilo de vida: nesta âncora busca-se situação que permita equilibrar e integrar necessidades pessoais, familiares e as exigências da carreira. Espera-se que a empresa forneça flexibilidade para alcançar a integração pessoal com a profissional.

Verificando estes indicadores observa-se que há muitos tipos de carreira a seguir, cabe ao profissional adotar a que mais se adéque ao seu modo de pensar, agir e se postar dentro da organização. Para tanto, deve-se analisar primeiramente

quais as características pessoais, para que posteriormente possa escolher uma âncora, na qual o indivíduo possa se basear no decorrer de sua carreira.

Uma vez identificado qual o tipo de carreira a seguir é hora de desenvolvê-la, no entanto, algumas dicas podem ajudar nessa missão. Para Queiroz (2007) o profissional que visa o desenvolvimento deve comunicar-se com eficiência, saber lidar com conflitos, ter metas bem definidas, raciocínio lógico inteligente e além de tudo “o profissional moderno só se torna mais forte à medida que enfrenta novos desafios a cada dia nas mais diversas situações”. A partir destas atitudes o indivíduo já apresenta um potencial maior, frente aos outros que não praticam.

As dicas para o desenvolvimento de carreira citados pelo autor, são extremamente necessárias ao profissional, pois este deve alinhar seus objetivos ao da empresa e para tanto deve mostrá-la com boa comunicação, amenizando os conflitos, pondo em evidência seus objetivos para que a organização possa identificá-los claramente no meio de tantos outros profissionais.

Ainda segundo Queiroz (2007) se faz necessário também desenvolver uma visão global de tudo o que acontece ao seu redor, e estar sintonizado com o que sucede-se com sua profissão e o ramo de negócio em que atua.

[...] é importante lembrar que as pessoas munidas de informação – aquelas que lêem com frequência, participam de cursos, seminários e de eventos sociais – estão muito à frente daquelas que estão paradas no tempo e no espaço sem se darem conta que tudo neste mundo globalizado está acontecendo rápido demais e o profissional que tiver curiosidade e disposição para estar sempre aprendendo coisas novas terá muito mais chance de progredir na sua carreira profissional. (QUEIROZ, 2007)

Observado os argumentos do autor, cabe ao profissional que deseja desenvolver sua carreira correr atrás de suas metas, estudando, capacitando-se, para que não fique para trás do contexto empresarial no qual se busca profissionais cada vez mais qualificados, empenhados com a empresa, dispostos a trabalhar por ela utilizando-se de seu aporte intelectual a fim de alcançar seus objetivos.

É neste contexto que cada vez mais as pessoas buscam se profissionalizar. Com isto buscam uma ascensão profissional e pessoal, por meio de treinamentos e especializações buscados para o seu desenvolvimento. Assim as pessoas que buscam o avanço na carreira, conseguem agregar grande quantidade de conhecimento e experiências a sua bagagem profissional, conquistando assim grandes diferenciais competitivos, frente aos que não buscam este desenvolvimento.

3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA¹

O surgimento do Sistema CRESOL – Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária – abriu as fronteiras pra um novo cooperativismo, deixando as estruturas centralizadas em grandes sedes, para dar espaço a estruturas descentralizadas em unidades pequenas, formando uma rede entre as mesmas e a comunidade local, para que assim fortaleça a democratização do crédito rural. Estas unidades mesmo sendo independentes, com suas próprias políticas de conduta são solidárias entre si, auxiliando umas as outras com apoio financeiro, técnico e social.

A CRESOL apresenta uma hierarquia de funcionamento devido a descentralização das estruturas. Existe uma Base de Serviços, a BASER localizada na cidade de Francisco Beltrão no estado do Paraná, a qual rege as bases regionais, distribuídas em cidades estratégicas, para que possam amparar as cooperativas singulares instaladas em cidades potenciais. Estas por sua vez criam postos de atendimento em cidades vizinhas ou carentes do serviço.

O quadro social é composto exclusivamente por agricultores, que são responsáveis pela administração das cooperativas, essa administração na horizontal permite o fortalecimento do controle social, fazendo com que a gestão das cooperativas fique na mão do agricultor familiar.

Sendo assim, tendo como base uma administração serena, é que o Sistema CRESOL conseguiu um crescimento acentuado logo nos primeiros anos mantido até os dias de hoje, demonstrando a força do cooperativismo e da agricultura familiar.

Devido a esse relevante crescimento o sistema CRESOL busca trabalhar de acordo com sua missão, visão, valores e princípios, para que não se distancie de seus objetivos iniciais.

MISSÃO - Promover a inclusão social da Agricultura Familiar através do acesso ao crédito, da poupança e da apropriação do conhecimento, visando o desenvolvimento local e a sustentabilidade institucional.

VISÃO - Crescer juntamente com nosso quadro social para que possamos atender o maior número de famílias agricultoras, oferecendo crédito e acesso a serviços financeiros na busca do desenvolvimento social.

VALORES - Excelência; Ética; Honestidade; Transparência; Responsabilidade social.

PRINCÍPIOS - Interação solidária; Formação, capacitação e organização dos associados; Descentralização das decisões; Crescimento horizontal;

¹ CRESOL, (2012).

Democratização e profissionalização do crédito; Desenvolvimento social; Sustentabilidade².

Baseado em seus norteadores, a CRESOL busca ampliar e desburocratizar o crédito para a agricultura familiar. Além de simplificar o processo, também defende a luta dos agricultores familiares por acesso ao crédito, que até então parecia abandonada pelo sistema financeiro tradicional.

Pelo fato de que outras instituições financeiras não terem visualizado o grande potencial que emerge dos agricultores que a CRESOL se tornou referência para o crédito rural nos locais onde atua.

3.1 Evolução histórica

O sistema CRESOL nasceu da experiência adquirida por entidades populares da região sudoeste do Paraná, na qual trabalhavam com o Fundo de Crédito Rotativo gerido pela cooperação internacional (MISEREOR) nas décadas de 80 e 90, destinado a grupos de agricultores familiares.

Baseada nessa experiência e com o propósito de ampliar a abrangência do crédito rural, surge em 1996 às primeiras cooperativas CRESOL. Inicialmente foram criadas cinco cooperativas, três nas cidades do sudoeste paranaense (Dois Vizinhos, Marmeleiro e Capanema) e duas na região Centro-Oeste (Pinhão e Laranjeiras do Sul). Posteriormente foram implantadas cooperativas singulares em outras cidades do Paraná e também em Santa Catarina, totalizando hoje cerca de 80 (oitenta) cooperativas singulares dentro do sistema CRESOL.

Preocupado com os problemas de acesso ao crédito enfrentado pelos agricultores de Botuverá, José Luiz Colombi, atual presidente da cooperativa, decidiu buscar soluções para este empecilho. Colombi juntamente com outros parceiros como a prefeitura e a EPAGRI da cidade conheceram o sistema CRESOL na cidade de Luiz Alves. Percebendo a eficiência do sistema, decidiu-se implantar na cidade de Botuverá. Após inúmeras reuniões com a comunidade local, formou-se um grupo de 24 (vinte e quatro) sócios fundadores, os quais adquiriram aproximadamente R\$ 200,00 reais de cotas partes cada um. Esse montante foi

² CRESOL, (2012).

depositado no Banco Central, afim de que este autorizasse o início das atividades da cooperativa.

Sendo assim constituiu-se em assembleia no dia 19 de maio de 2006 a CRESOL Botuverá, regida pelo Banco Central do Brasil sob a Lei 5.764 de 1971 e a Lei 4.595 de 1964, as quais expressam cláusulas referentes à gestão de cooperativas.

Primeiramente a cooperativa foi constituída para atender aos municípios de Botuverá, Brusque, Guabiruba e Vidal Ramos. Posteriormente devido a demanda do serviço foi implantado três postos de atendimento – PACs – um na cidade vizinha em Guabiruba, outro na cidade de São João Batista e outro em Vidal Ramos, com isso a área de abrangência da cooperativa aumentou, passando a atender também as cidades de Nova Trento, Itajaí, Itapema, Porto Belo, Bombinhas, Leoberto Leal, Camboriú e Major Gercino, sendo todos no Estado de Santa Catarina.

Em sua fundação instituiu-se um prazo de atuação indeterminado, no entanto, o exercício social terá duração de doze meses, iniciando-se a cada primeiro de janeiro com término aos trinta e um dias de dezembro de cada ano.

Os principais objetivos da CRESOL Botuverá é propiciar assistência financeira aos cooperados em suas necessidades pessoais e atividades específicas, com o intuito de melhorar as condições de vida da família agricultora e ainda fomentar a produtividade rural bem como sua industrialização e circulação. Também visa propiciar uma formação educacional aos sócios, para demonstrar a força do associativismo por meio da ajuda mútua e do uso adequado do crédito.

Pelo fato de Botuverá ter sido uma cidade baseada na agricultura a CRESOL se tornou uma grande aliada no desenvolvimento rural da cidade. Atualmente 90% dos agricultores do município são sócios da cooperativa. Os principais motivos desse sucesso deve-se a simplicidade dos processos de aquisição do crédito, os

A colaboradores são da cidade e acima de tudo, se deve ao fato que a administração da cooperativa está nas mãos dos próprios agricultores.

3.2 Infraestrutura física e administrativa

A CRESOL Botuverá, instalada na rua Paulo VI, 430 sob o CNPJ-08.297.831/0001-89 atua em uma sala de aproximadamente 150 (cento e cinquenta)

m², dividida entre o setor administrativo e o de atendimento, onde neste encontra-se os guichês de caixa, as mesas de atendimento vinculadas ao crédito e demais produtos oferecidos e também as salas do diretor e presidentes. Na parte administrativa trabalha-se em ilha dividida em quatro partes, onde se encontram colaboradores destinados a funções de tesouraria, contas a pagar, suporte ao crédito e arquivamento de documentos. Além disso, ainda conta com cozinha e dois banheiros.

A instituição conta também com todos os equipamentos necessários para o desenvolvimento das tarefas atribuídas a cada função, sendo computadores para cada colaborador, aparelhos de impressoras, fax, telefones, entre outros que careçam para a execução das tarefas.

Como os documentos dos PACs são todos arquivados na sede em Botuverá o fluxo de documentos é constante, e para isso, a CRESOL possui 6 (seis) carros, sendo 1 (um) em cada PAC e 3 (três) na sede. Esses veículos são utilizados também para locomoção do diretor e presidentes aos postos de atendimento e também para utilização dos colaboradores quando for preciso na realização de suas tarefas.

A cooperativa conta com um total de 22 (vinte e dois) colaboradores sendo que 11 (onze) trabalham na sede, 5 (cinco) trabalham no PAC de Guabiruba, 3 (três) no PAC de São João Batista e mais 3 (três) no PAC de Vidal Ramos. A CRESOL Botuverá ainda conta com 1 (um) diretor liberado, o vice presidente e presidente que trabalham em Botuverá fazendo visitas periodicamente aos PACs.

Na sede 4 (quatro) colaboradores exercem a função de caixa onde são cobrados títulos, impostos, amortização de parcelas referentes a empréstimos, pagamento de salários aos aposentados, entre outras funções, 3 (três) fazem a parte do crédito e negócios, onde cada um está voltado a uma área específica como seguro e cartão, abertura de contas e financiamentos, sendo que os 3 (três) conseguem exercer todos os demais negócios também. O administrativo conta com 4 (quatro) profissionais exercendo as suas respectivas funções.

Os PACs foram instalados em cidades onde se visualizava um potencial de negócio crescente. Assim o de Guabiruba foi instalado em uma sala com cerca de 80 (oitenta) m² situada na Rua 10 de junho, nº99 na qual apresenta 3 (três) colaboradores desempenhando o papel de caixa desempenhando suas respectivas

atividades, e outros 2 (dois) na área de crédito, onde juntos cuidam da parte de seguros, abertura de conta, financiamentos e negócios.

O posto de atendimento de São João Batista, fica no Distrito de Tijipió em uma sala de aproximadamente 100 (cem) m², conta com 3 (três) colaboradores onde 2 (dois) efetuam a função de caixa executando suas atividades correspondentes e 1 (um) faz toda a parte de negócios sendo auxiliado pelos caixas sempre que necessário.

O PAC de Vidal Ramos instalado no centro da cidade na Praça Nereu Ramos nº 88 com uma sala de aproximadamente 80 (oitenta) m², trabalha com 2 (dois) caixas, realizando suas devidas atividades e 1 (um) no crédito fazendo toda a parte dos negócios, recebendo a assistência dos demais sempre que precisar. O PAC de Vidal Ramos ainda conta com um conselheiro administrativo presente, auxiliando nas visitas e tomadas de decisões.

Para que estas tarefas sejam realizadas com sucesso estes colaboradores recebem cursos periódicos de aprimoramento e também treinamento para que desenvolvam suas funções de forma idônea.

Estes cursos geralmente são voltados para áreas específicas para não comprometer o atendimento na cooperativa, como por exemplo, quando tem um curso ligado ao seguro, vai a pessoa que mais trabalha com essa parte. No entanto quando isso não é viável ou o curso tem uma abrangência para todos, este é proferido a noite e aos sábados.

Buscando o desenvolvimento profissional a CRESOL Botuverá efetua todo mês uma reunião com os 22 (vinte e dois) colaboradores juntamente com os dirigentes, a fim de verificar e apontar o que foi feito no mês anterior, levantando os pontos que precisam ser melhorados e os que foram bem efetuados. Também se busca um *feedback* por parte dos colaboradores, com o intuito de que este mostre sua visão do todo, apresentando o seu ponto de vista. Assim a cooperativa busca se aperfeiçoar cada dia mais, unindo o conhecimento dos colaboradores às necessidades dos cooperados.

3.3 Produtos e serviços

Preocupados com o bem estar dos agricultores e seus familiares, a CRESOL busca atendê-los de forma que não precisem sair da cooperativa para suprirem suas

necessidades ligadas aos serviços prestados por uma instituição financeira. Assim a cooperativa fornece a seus sócios serviços como de financiamentos, cartão cresol, poupança, cheque, seguros, pagamentos, pagamentos de aposentados, recarga de celulares, entre outros. Para tanto se dará uma breve definição de cada um:

- Financiamento: crédito proveniente de recursos próprios e repasses que buscam atender as demandas dos cooperados, tanto na implantação, quanto no desenvolvimento das atividades. Estes financiamentos contam com diversas modalidades.

Custeio	Destinado a financiamento das atividades de beneficiamento ou industrialização de produtos.
Investimento convencional	Usado para financiar a criação, ampliação ou modernização da infraestrutura de produção e serviços e também para aquisição de equipamentos ou programas de informática para fins de melhoria no empreendimento
Pronaf Agroindústria	Destinado a agricultores familiares, associações e cooperativas, podendo ser usado para fins de infraestrutura, capital de giro, custeio de mão de obra.
Pronaf Agroecologia	Financiamento voltado para projetos ligados aos meios de produção agroecológicos ou orgânicos.
Pronaf Eco	Voltado para projetos que minimizam o impacto da atividade rural ao meio ambiente, permitindo um melhor convívio com o ambiente onde mora.
Pronaf Mulher	Destinado para as propostas de crédito das agricultoras.
Pronaf Jovem	Financiamento voltado aos jovens agricultores em projetos de investimentos.
Pronaf Mais Alimentos	Voltado para os projetos de investimento para melhorar o empreendimento seja na aquisição de novos equipamentos como para recuperação da propriedade.

Quadro 5: Modelos de Financiamento

Fonte: CRESOL, (2012). Adaptado pelo acadêmico, (2012)

De acordo com o quadro percebe-se que o agricultor pode se encaixar em diversas modalidades de financiamentos oferecidos pela CRESOL

- Cartão CRESOL: instrumento que traz inúmeros benefícios aos cooperados, pois oferece uma forma fácil, rápida e segura de pagarem suas compras.
- Poupança: além da CRESOL pagar taxas de juros diferenciadas, o dinheiro poupado retorna em forma de crédito para a sociedade, desenvolvendo a economia do município.

- Cheque: pagamento facilitado de compras no comércio, além de poder optar por um limite de crédito em conta corrente.
- Seguros: desenvolvido para assegurar a produção e garantir os investimentos, a CRESOL investe nos seguros como forma de oferecer proteção adequada aos seus cooperados e familiares, oferecendo seguros de casa, carro, vida, pecuário, investimento agrícolas entre outros.
- Pagamentos: A CRESOL oferece serviços de pagamento de títulos e convênios como água, luz, telefone, impostos, boletos em geral, oferecendo maior comodidade aos associados.
- Pagamento de aposentados: Pagamentos de benefício do INSS diretamente nos caixas com atendimento diferenciado e simplificado para melhor atender aos aposentados.
- Recarga de celulares: Por meio da recarga fácil a CRESOL oferece recarga de celulares de todas as operadoras que atuam nos estados do Paraná e Santa Catarina.

Observando os serviços acima nota-se que o associado dificilmente vai precisar de algo que a cooperativa não possa oferecer, até porque se este precisasse a CRESOL o desenvolveria, pois esta não deixa seu sócio desamparado.

4 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO

4.1 Setor

Este presente relatório de estágio foi elaborado no Setor de Recursos Humanos, da cooperativa CRESOL Botuverá, efetivando as 256 (duzentas e cinquenta e seis) horas compreendidas entre as datas de 29 de fevereiro de 2012 a 1 de junho do mesmo ano. Para a elaboração do mesmo, o acadêmico contou com a supervisão do vice presidente da cooperativa Jorge Ademir Paulini, e também com a responsável pelo setor de RH da CRESOL Botuverá, Tatiane Pedrini de Souza.

4.1.1 Funções da infraestrutura do setor

O setor de Recursos Humanos da cooperativa, realiza as mais diversas atividades atribuídas ao setor, contrata, demite, efetua os pagamentos, elabora treinamentos, entre outras. No caso da CRESOL Botuverá, que é vinculada a CRESOL Baser, todos os procedimentos do setor são feitos juntamente com a Baser. Para isso, a colaboradora responsável pelo setor, organiza toda a documentação e às envia para a Baser, onde serão tomadas as providências cabíveis a cada atividade.

Para a contratação de novos colaboradores, os currículos são recolhidos na CRESOL Botuverá e feito uma primeira avaliação, onde se seleciona os que melhor se encaixam para a atividade, posteriormente fica a cargo da psicóloga da CRESOL Baser fazer as entrevistas e os testes a fim de indicar a pessoa mais apta a função.

O recolhimento das informações referente à folha de pagamento, registro de ponto e férias, são feitas pela responsável que igualmente encaminha para a Baser, onde serão confeccionadas as folhas de pagamento e efetivados os registros. As alterações na carteira de trabalho, e salariais são modificadas pela colaboradora, desde que o processo esteja concretizado.

Os treinamentos são agendados pela CRESOL Baser, que determina o local, quem deve participar e a data do treinamento. Compete a responsável, programar todas as rotinas, se necessário hospedagem, alimentação, transporte entre outros. As capacitações feitas somente para a CRESOL Botuverá são definidas pelo

presidente, que estipula o horário e os dias. Cabe à colaboradora também, sugerir cursos e treinamentos à Baser, quando visualizada a carência no setor ou na cooperativa.

As raras demissões também são feitas em conjunto com a Baser, no entanto, para que isso aconteça, motivos precisam ser apresentados e comprovados. Se os requisitos para demissão forem legalmente aceitos, a responsável pelo setor de RH toma as providências cabíveis a ela, e envia as informações à Baser para que se efetive o desligamento.

Para executar todas estas atividades a colaboradora trabalha em uma sala com móveis e equipamentos que lhe dão suporte as tarefas. Ela conta com computadores devidamente equipados com software que lhe proporcionam autonomia na execução do seu serviço. Conta também com um arquivo, o qual está dividido de acordo com as atividades desempenhadas.

O setor também conta com uma impressora, para efetivar as assinaturas de folha de pagamento, relógio ponto e quaisquer outros documentos ou relatórios que precisem ser analisados por outrem. Para um melhor conforto das atividades, o setor conta com acesso a *internet*, pelo qual a profissional troca *e-mails* com outros colaboradores, e ainda faz pesquisas e atualizações do sistema e de seu conhecimento.

4.1.2 Atividades desenvolvidas pelo acadêmico no setor

Trabalhando como Caixa Júnior da cooperativa, o acadêmico desenvolve inúmeras tarefas durante o dia, desde as mais simples até as que exigem um pouco mais de concentração e responsabilidade.

Logo ao começar pela manhã, o acadêmico elabora a blocação, que consiste no arquivamento em pasta de todo o material expedido pelos quatro caixas no dia anterior. Estes documentos são comprovantes de depósitos, aplicações, cheques pagos, movimentações entre caixas e contas, títulos, despesas, débitos devidamente assinados, entre tantos outros.

Depois de tudo organizado o acadêmico confere o dinheiro do caixa, e abre a sua disponibilidade no sistema. Ao abrir a cooperativa, se faz o atendimento aos cooperados, efetuando seus pagamentos e depósitos, a fim de atender as suas necessidades.

No fim do dia, após ter fechado a cooperativa, começa a contagem do dinheiro, para verificar se as entradas diminuídas das saídas confere com o que consta no saldo do sistema, denomina-se essa atividade como fechar o caixa. Após fechar o caixa, se confere alguns relatórios de rotina e se faz sua respectiva ação.

Por trabalhar na cooperativa a mais de um ano diretamente com os associados, o acadêmico notou que alguns cooperados chegam na CRESOL Botuverá, aderem ao que lhes parece pertinente, seja nos empréstimos, seguros ou qualquer outro serviço oferecido pela CRESOL, e depois que aparentemente terminado os benefícios, estes pediam a demissão da cooperativa.

O acadêmico percebeu que tal equívoco podia ser proveniente da insuficiência de informação dada ao cooperado na admissão do mesmo, causando assim um desconforto por não entender perfeitamente os procedimentos da organização.

Acreditando que tal anomalia é derivada dos colaboradores, se faz a sugestão de uma capacitação voltada ao atendimento do cooperado, no qual se exponha todos os métodos utilizados pela cooperativa de forma clara e compreensível, no qual o cooperado visualize o verdadeiro potencial da mesma.

Para o desenvolvimento desta sugestão o acadêmico buscou referencial bibliográfico, com o intuito de aprofundar os conhecimentos e práticas ligadas à elaboração do treinamento. Efetuou-se pesquisas em livros e artigos de diversos autores objetivando alcançar conhecimentos a fim de estar apto a ajudar na implantação da sugestão.

Além do aporte teórico, o acadêmico conversou com os colaboradores e dirigentes da organização que explanaram ainda mais a situação, argumentaram sobre a problemática estudada e ainda apontaram as áreas propensas ao desenvolvimento.

Buscou-se ainda junto aos colaboradores, os aspectos positivos e negativos referente ao treinamento e sua aplicabilidade na empresa, para isso, o acadêmico levantou orçamentos, analisou o custo benefício do projeto e também criou um cronograma para a aplicação do mesmo.

Para a elaboração deste treinamento, primeiramente se contrataria um profissional que lecionasse um curso de oratória para passar aos colaboradores como transmitir a verdadeira mensagem clara e objetiva, sem que deixe lacunas nas informações, possibilitando ao associado, um pleno entendimento do

cooperativismo, e a partir disto possa responder se realmente pretende usufruir dos serviços da CRESOL ou não, utilizando-a como real agente financeiro.

Posteriormente poderia agendar um curso com um profissional da Baser para explanar claramente o funcionamento do Sistema CRESOL, apontando todos os métodos, características e atributos do sistema que deveria ser repassados aos cooperados.

Após elaborado este treinamento, o desenvolvimento dos colaboradores se tornaria um ponto forte para a cooperativa, já que esta, teria profissionais ainda mais qualificados, a ponto de realmente explanar o significado do cooperativismo, fazendo com que o sócio se sinta orgulhoso de fazer parte desta família.

Outra questão que poderia ser considerada como ponto forte, seria a fidelidade que o associado teria com a organização após compreender os métodos da cooperativa, entendendo que o seu investimento de associação logo se transformaria em um rebate rentável.

Para o desenvolvimento desta capacitação, teria que ser despendido tempo dos colaboradores e verbas da instituição, o que poderia ser caracterizado como ponto fraco do processo. No entanto, esse dispêndio se tornaria trivial frente ao desenvolvimento que a cooperativa poderia alcançar.

4.1.3 Conhecimentos técnicos adquiridos

No desenvolvimento do presente relatório de estágio foi considerável o aprendizado absorvido pelo acadêmico, no qual conseguiu aprofundar ainda mais seu conhecimento na área e aplica-lo à prática.

Nota-se que em uma organização que preze o bom atendimento a seus clientes, é de grande valia que os colaboradores tenham um bom embasamento do que a empresa pode oferecer e de que forma esta aplica seus métodos de trabalho. Para tanto é de suma importância que a empresa aplique treinamentos a seus colaboradores no que tange o atendimento.

Na formação deste relatório, o acadêmico conseguiu visualizar e aperfeiçoar a aplicação do treinamento baseado na teoria fundamentada em referências bibliográficas, alinhando as necessidades da organização com o conteúdo abordado nos livros e meios eletrônicos.

No decorrer da pesquisa, notou-se que a implantação de um treinamento vai muito além de que reunir o pessoal e lecionar palavras a eles. Para uma capacitação suntuosa deve-se aplicar todo um estudo baseado no problema, procurando identificar o princípio da problemática, e definir a partir daí quais setores serão afetados por esta mesma questão.

Ao analisar o problemática da CRESOL Botuverá, que é a dificuldade que os colaboradores apresentam para passar aos sócios os métodos de trabalho da cooperativa, foi sugerido que se aplicasse uma capacitação a seus colaboradores. Assim o acadêmico pesquisou os passos da execução do treinamento como o do diagnóstico, do desenho, da implantação, e a avaliação, podendo aplicar os conhecimentos obtidos com pesquisa na cooperativa para sanar as dificuldades da mesma.

Coube ao acadêmico absorver também todo o conhecimento, repassado a ele por meio de entrevistas e conversas informais feitas com colaboradores e dirigentes da CRESOL Botuverá, o que proporcionou ainda mais o aumento da bagagem informacional, que poderá ser utilizada sempre que necessária.

4.1.4 Aspectos positivos, limitantes e sugestões administrativas

Para que uma organização possa ser gerenciada eficazmente, é preciso que esta apresente uma estrutura bem definida, deixando bem claro quais as responsabilidades de cada setor ou colaborador. Sendo assim uma característica positiva da CRESOL Botuverá, percebida pelo acadêmico, foi esta estruturação nítida vista em todos os setores, onde cada qual sabe das suas responsabilidades e todos sabem a quem se reportar frente a respectivas dúvidas.

Para uma empresa prestadora de serviços, se torna de vital importância que esta preze pelo seu atendimento aos seus clientes. No caso da cooperativa CRESOL, outro ponto positivo encontrado pelo acadêmico foi o atendimento. Pelo fato de estar trabalhando com pessoas mais simples, é essencial que se tenha um atendimento diferenciado, no qual o associado se sinta bem em estar nesse ambiente e não reprimido por estar entre pessoas de classes diferentes, como aconteceria se estes estivessem em uma agência financeira comum.

No decorrer da pesquisa notou-se que no setor de Recursos Humanos não há um programa de férias explícito, ocasionando muitas divergências na hora do

colaborador desfrutar de seu benefício. Esta ausência caracteriza para a CRESOL como um ponto limitante, que poderia ser resolvido com uma planilha na qual apresentasse qual seria o período concessivo do colaborador e o seu respectivo período que este deseje pegar as férias. Como na cooperativa não existe recesso coletivo no final do ano e todos preferem tirar as férias neste período, poderia estender a planilha a longo prazo e definir uma pessoa de cada setor para gozar do seu benefício neste momento. Também poderia reservar um campo para elencar aqueles que por ventura optarem pelo abono pecuniário de suas férias, ou que queiram dividir o seu benefício em duas partes como lhe é de direito.

A organização conta com um plano de cargos e salários bem clara, que especifica o tempo de casa e os cargos atribuídos a cada um respectivamente, no entanto, para passar de um nível para outro, não basta apenas alcançar o tempo previsto, além disso, deve passar pela avaliação dos mentores da instituição. Esta avaliação tem o intuito de provar que o colaborador está realmente apto a exercer o novo cargo, ou aumentar o nível da própria função como, por exemplo, do caixa júnior para o pleno ou desde para o sênior.

Tudo estaria muito bem se isso realmente estivesse sendo exercido na prática. No entanto durante a pesquisa o acadêmico notou que há uma dificuldade por parte da CRESOL Botuverá em por em prática o seu plano de cargos e salários. Este aspecto limitante da cooperativa poderia ser amenizado com a criação de um canal de comunicação, no qual o colaborador que já tivesse alcançado o tempo mínimo e se sentisse preparado para aumentar o seu nível de cargo pudesse agendar dentro do respectivo mês, uma avaliação com os dirigentes, para que estes verifiquem se o colaborador está realmente apto à nova nomenclatura ou função.

5 PROPOSTA DE AÇÃO

5.1 Operacionalização

Ao se deparar com a dificuldade encontrada na instituição, o acadêmico propõe um treinamento voltado ao desenvolvimento dos colaboradores, capacitação esta, voltada ao atendimento do cooperado, explanando a este todos os potenciais da cooperativa, seus métodos de trabalho e tudo mais. Dessa forma o associado vai entender os princípios do cooperativismo, passando a trabalhar com a organização para suprir todas as suas necessidades financeiras e não apenas usufruir de algum serviço ofertado a ele para depois desligar-se.

O procedimento para a efetivação deste projeto se daria na aplicação de um treinamento dividido em duas etapas: a primeira seria de um curso de oratória, onde os colaboradores iriam desenvolver ainda mais o poder de venda, barganha e persuasão, para que estes possam apresentar de uma forma clara e nítida para o novo cooperado como é que funciona o Sistema CRESOL. Também para oferecer todos os outros produtos comercializados pela instituição.

A outra etapa seria um curso voltado a aprofundar ainda mais o conhecimento dos colaboradores em relação à cooperativa. Um curso no qual os colaboradores pudessem entender claramente a sistemática da organização para que possam repassar também esse conhecimento para os associados.

Este curso seria lecionado por um profissional da CRESOL Baser pelo fato de entender muito bem os métodos de trabalho do Sistema CRESOL. Este falaria sobre como funciona cada produto, como utiliza-los corretamente, explanaria o negócio da cota capital, que é um investimento e não uma perda para o sócio, entre outros assuntos pertinentes ao desenvolvimento dos participantes.

Para que esta capacitação surta efeitos positivos em um período cada vez menor é essencial que todos os colaboradores e mentores acreditem nesta ideia e participem desde curso. Todos os caixas, os analistas de negócios incluindo da sede e dos Pacs, juntamente com o pessoal do administrativo e também os diretores e presidentes da cooperativa.

O curso pode ser ministrado nas próprias dependências da instituição ou em qualquer outro estabelecimento, ficando sob responsabilidade da mesma escolher o

local. Este treinamento poderia ser de acordo com o método de técnicas de classe, no qual o treinador e o treinando interagem com a prática.

Ao iniciar a aplicação deste treinamento alguns elementos já poderiam ser definidos, como expor o plano aos executores, atribuir possíveis responsabilidades, divulgar internamente o programa de capacitação para que todos se atentem ao assunto em questão, providenciar os materiais e programas para o curso, tudo isso para que o resultado do curso seja ainda mais compensador.

5.2 Cronograma

Para a implantação do treinamento se torna essencial um cronograma das atividades que deverão ser seguidas. Para tanto nesta etapa o acadêmico baseado nas informações obtidas no decorrer da pesquisa, ressalta as etapas que devem ser adotadas para a aplicação do desenvolvimento.

Este cronograma trata da introdução do programa de treinamento proposto à instituição para o desenvolvimento de seus profissionais. Para melhor entendimento o acadêmico desenvolveu um quadro elucidando os passos da implantação e suas respectivas datas aproximadas.

Atividades	2012					
	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Desenho do programa de treinamento	X					
Contratação dos profissionais		X				
Aplicação do treinamento		X	X			
Avaliação do projeto				X	X	X

Quadro 5: Cronograma das atividades

Fonte: Elaborado pelo acadêmico, (2012).

Este quadro possibilita a organização se estruturar frente ao projeto, esta deve desenvolver o treinamento no mês de julho definindo quem vai participar, onde vai acontecer, quem vai lecionar entre outros. Depois de identificado os treinadores, em agosto é hora de entrar em contato com eles para agendar a capacitação já podendo ser no mesmo mês a primeira parte do treinamento. A segunda parte da

capacitação fica para o mês de setembro e os últimos meses do ano ficam para avaliação do treinamento, já que esta requer um tempo maior por se tratar de resultados que serão alcançados em longo prazo.

Com este cronograma a CRESOL Botuverá pode fazer todo um planejamento prévio referente às datas e suas possíveis adequações. Vale ressaltar que estas são datas aproximadas, podendo sofrer alterações se assim preferir a instituição. Com a definição destas datas fica mais fácil para a empresa controlar as etapas do treinamento, conseguindo estimar o tempo de execução do projeto.

5.3 Orçamento

Para o desenvolvimento de tal proposta de ação, deve-se haver um dispêndio financeiro por parte da empresa, este portanto, representará o investimento que a CRESOL Botuverá está aplicando em seus colaboradores, pelo qual terá seu respectivo retorno a longo prazo, pois só assim vai se perceber como o associado vai se comportar, se vai ficar realmente na cooperativa, ou vai apenas usufruir de vantagens oferecidas pela cooperativa e tão logo terminar, pedirá demissão.

No entanto este investimento não vai ser tão custoso, pois a etapa do treinamento com o profissional da CRESOL Baser não será pago diretamente, isso deve-se a parceria tratada entre as cooperativas que rateiam entre si todos os custos ligados a treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, nos quais os treinadores são colaboradores da própria instituição. Sendo assim, cabe à organização arcar somente com os custos de contratação de um professor de comunicação e oratória para a efetivação do treinamento.

Para tanto, o acadêmico entrou em contato com três empresas que prestam este tipo de serviço, a Altiva Brasil da cidade de Blumenau, empresa especializada em cursos de liderança, motivação, vendas e oratória, a outra Larissa Kummel Palestras e Treinamentos da cidade de Balneário Camboriú, também especializada em cursos de motivação e oratória e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC – da cidade de Brusque, organização voltada a cursos técnicos e de formação profissional.

Contatando estas empresas e deixando bem claro que este orçamento seria para simples dados de pesquisa com chances de serem realmente aplicadas, estas

passaram uma estimativa de custo, especificando a programação do treinamento e suas respectivas condições. Analisando a proposta das três empresas o acadêmico optou pela empresa SENAC que apresentou vantagens frente as outras participantes da pesquisa.

No orçamento enviado pela empresa escolhida constavam os valores do curso, baseado em um número de 25 (vinte e cinco) pessoas e 16 (desaseis) horas/aula, deixando nítido que as despesas indiretas ficavam por conta da empresa investidora. Para tanto, o acadêmico desenvolveu uma tabela que esboça os custos que a CRESOL Botuverá vai desembolsar para a contratação da mesma.

Tabela 1 – Investimentos da sugestão

INVESTIMENTOS	COMPLEMENTO	QTD	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
Oratória	SENAC	25	R\$ 122,00	R\$ 3050,00
Alimentação	Restaurante do Nido	50	R\$ 15,00	R\$ 750,00
Local e equipamentos	Sala, projetor, caixa de som	1	R\$ 0,00	R\$ 0,00
TOTAL				R\$ 3800,00

Fonte: Elaborado pelo acadêmico, 2012.

Esta tabela foi produzida com base no orçamento enviado pela empresa SENAC. De acordo com os dados apresentados, nota-se que esta solicita o valor de R\$ 122,00 (cento e vinte dois reais) por pessoa, totalizando os R\$ 3050,00 (três mil e cinquenta reais) já que são aproximadamente 25 (vinte e cinco) colaboradores. Contando com as despesas de alimentação dos dois dias que somam o valor de R\$ 750,00 (setecentos e cinquenta reais) totalizando o investimento em R\$ 3800,00 (três mil e oitocentos reais).

Este investimento pode ser considerado significativo se for levado em consideração apenas o retorno em curto prazo, no entanto deve-se aplicá-lo esperando colher seus frutos a longo prazo num tempo estimado em cerca de dois a três anos.

5.4 Viabilidade

O fato dos consumidores estarem cada vez mais exigentes faz com que as empresas aperfeiçoem constantemente seus produtos e serviços. Para tanto, uma empresa prestadora de serviço por exercer uma atividade intangível é de extrema valia que aprimore seu potencial humano para que os consumidores notem a diferença entre uma organização e outra.

Sendo assim a proposta de inserção de um treinamento na cooperativa CRESOL Botuverá voltado para o atendimento ao público, capacitará ainda mais os colaboradores para o atendimento dos associados que são os propulsores da cooperativa.

O acadêmico sugere esta ação acreditando ser uma saída para a dificuldade encontrada pelos profissionais ao repassar as devidas informações da cooperativa para os sócios. Como já citado por Campos (et.al. 2004) o objetivo da capacitação é aperfeiçoar ainda mais as habilidades das pessoas envolvidas no processo, além de se adaptar as exigências que o mercado impõe.

Analisando minuciosamente a proposta de ação, esta pode ser considerada viável, já que aperfeiçoando as aptidões dos colaboradores, estes irão conseguir uma fidelização maior dos sócios, considerando que estarão inteirados dos métodos de trabalho da cooperativa, entendendo o verdadeiro sentido do associativismo.

Embora a empresa tenha que fazer um investimento um tanto significativo, este pode mostrar seus resultados dentro de dois a três anos, resultados estes que podem fazer toda a diferença, pois os cooperados vão fechar negócios que lhe são pertinentes e tão logo perceberem as vantagens do cooperativismo irão trabalhar com a mesma, deixando de procurar em outras instituições serviços oferecidos pela CRESOL Botuverá.

Muitas empresas deixam de investir em educação pelo fato de ser intangível e haver a necessidade de um investimento financeiro. Como disse Derek Bok, ex-reitor e ex-diretor da Faculdade de Direito da Universidade de Harvard “Se você acha que educação é cara, experimente a ignorância.” Baseado nesse pensamento e em questões diretamente ligadas a ele, infere-se que o investimento em conhecimento é o único que não pode ser surrupiado, embora tenha um dispêndio financeiro, este nunca será em vão.

Sendo assim, a aplicação desta proposta influenciará no alcance das metas da cooperativa, fazendo com que esta, juntamente com seus profissionais devidamente qualificados almeje os reais objetivos da instituição proporcionando uma relação prazerosa entre cooperativa e cooperado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Possuir um potencial ativo é o objetivo de muitas organizações, ativos estes que proporcionem retornos gratificantes a seus investidores e para que o maior ativo das organizações que são as pessoas possam oferecer resultados, estes devem estar capacitados as suas funções e estarem em sintonia com os objetivos e da empresa.

Baseado nestes aspectos que o acadêmico decidiu pesquisar o assunto para ajudar a empresa a alavancar seus resultados e a fidelizar um pouco mais seus cooperados. Para tanto, o acadêmico analisou a fundo a situação e o assunto proposto a fim de amenizar as dificuldades da cooperativa CRESOL Botuverá.

Para sanar as dificuldades enfrentadas pelos colaboradores em repassar informações referentes aos métodos de trabalho da mesma, o acadêmico sugeriu que a organização montasse um plano de treinamento para seus profissionais propiciando a estes o desenvolvimento de seus conhecimentos e habilidades.

Para elaborar este relatório de estágio que proporcionará o aprimoramento da sugestão realizou-se pesquisas bibliográficas, nas quais conseguiu conciliar a teoria com a prática. Buscou-se referenciar a pesquisa embasada em diversos autores contrastando suas ideias para que anule a possibilidade de haver distorções entre as informações encontradas na empresa que o autor dos livros não tivesse abordado em suas obras bibliográficas.

Na pesquisa teórica explanou-se a importância de uma gestão de pessoas organizada, alinhada aos objetivos da empresa, proporcionando a esta um ambiente amigável com seus colaboradores. Também buscou-se explicar quais as funcionalidades do treinamento, suas características e suas respectivas etapas de inserção na empresa. As quatro etapas já listadas no corpo deste relatório são cruciais para o processo de treinamento que são o diagnóstico, o desenho, a implementação e por fim a avaliação. Além disso, ao final da pesquisa teórica mostrou-se o desenvolvimento de carreira, objetivo almejado por muitos profissionais que buscam o seu desenvolvimento a fim de galgar para uma carreira sólida e repleta de experiências.

Com base nestas pesquisas o acadêmico conseguiu agregar maiores conhecimentos à sua carreira, possibilitando além do desenvolvimento dos objetivos

do presente relatório, atribuir informações em seu intelecto para serem utilizadas nas mais diversas áreas que lhe forem pertinentes.

Além de estudar a parte teórica, também houve um aprofundado estudo voltado a própria cooperativa, no qual demonstra a sua estrutura contando com informações da sua criação, seu desenvolvimento e seu sucesso até os dias de hoje. Apresenta também o modo de organização do Sistema CRESOL, dividido em cooperativas, com suas respectivas subordinadas. Apresentou-se ainda a estrutura da CRESOL Botuverá, contando com seus colaboradores e dirigentes, expondo a infraestrutura da sede e de seus Pacs.

Além de descrever a parte física da cooperativa, mostrou-se os serviços oferecidos pela mesma, que são os financiamentos, os seguros, os pagamentos, as recargas de celulares, os cartões, os cheques, a poupança, tudo para oferecer o máximo de comodidade para seus associados.

Com o objetivo de estimar os métodos, os custos e a viabilidade do projeto foram levantadas informações junto às empresas da área, resultando em dados para avaliar o custo benefício do plano de inserção do treinamento na instituição.

Todas estas pesquisas contribuíram significativamente para o desenvolvimento da proposta de ação sugerida à cooperativa. Estes estudos foram de suma importância para que o acadêmico pudesse ter um embasamento a fim de conseguir os resultados esperados com este relatório.

E para efeito de encerramento espera-se que esta sugestão seja aplicada pela cooperativa, já que esta irá proporcionar um maior desenvolvimento de seus colaboradores em suas habilidades e também fazer com que os cooperados permaneçam na organização utilizando-a como real agente financeiro, assim possibilitando a cooperativa otimizar suas práticas e melhorar constantemente seus serviços.

REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo. BOOG, Magdalena. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CAMPOS, Keli Cristina de Lara. et al. **Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Grande Porte**. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v17n3/a15v17n3.pdf>> Acesso em: 03 mar. 2012.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CRESOL. **Produtos e serviços**. Botuverá. 2012. Disponível em: <<http://www.cresol.com.br>> Acesso em: 14 abr. 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

HOMEM, Ivana Dolejal; OLTRAMARI, Andréa Poletto; BESSI, Vânia Gisele. **A gestão de pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição**. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v13n2/04.pdf>> Acesso em: 02 mar. 2012.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia Científica e Tecnológica**. 2009. Disponível em: <<http://www.dsce.fee.unicamp.br/~antenor/mod7.pdf>> Acesso em: 13 abr. 2012.

KIMURA, Edson Satoru. **Gestão de Pessoas - A importância da gestão de pessoas nas organizações em mudança**. 2008. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Gestao_de_pessoas_A_Importancia_da_gestao_de_pessoas_nas_organizacoes.htm> Acesso em: 02 mar. 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de Carreira na Era do Conhecimento: uma abordagem conceitual e resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flavio Carvalho de; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de. **Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso**. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v9n1/v9n1a07.pdf>> Acesso em: 02 mar. 2012.

NEVES, José Luiz. **Pesquisa Qualitativa: Características, usos e probabilidades**. 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf>> Acesso em: 13 abr. 2012.

PESTANA, Maria Cláudia et al. **Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação**. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n2/17036.pdf>> Acesso em: 02 mar. 2012.

QUEIROZ, Eugênio Sales. **Carreira profissional e seus desafios**. 2007. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/profissional/emprego/verartigo.php?id=125&grupo=1>> Acesso: 05 mar.2012.

SANTOS, Marcus Vinicius Dutra dos. **Gestão de pessoas - Importância Estratégica**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-de-pessoas-importancia-estrategica/28750/>> Acesso em: 03 mar. 2012.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Pradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão de pessoas**. Uma abordagem ampliada às estratégias de negócios. 4 ed. Rio de Janeiro: editora FGV, 2004.

TORTORETTE, Maiara. **A importância da aplicação de treinamento nas organizações**. 2010. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/treinamento-desenvolvimento/a-importancia-da-aplicacao-de-treinamento-nas-organizacoes>> Acesso em: 16 mai. 2012.