



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e
Documentação (FACE)
Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)

TATIANA CARNEIRO PICANÇO

TREINAMENTO COMO FORMA DE SELEÇÃO INTERNA
NO VAREJO FARMACÊUTICO

Brasília – DF

2008

TATIANA CARNEIRO PICANÇO

**TREINAMENTO COMO FORMA DE SELEÇÃO INTERNA
NO VAREJO FARMACÊUTICO**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof^a. Dra. Miramar Ramos Maia Vargas

Brasília – DF

2008

A Deus, pelas maravilhosas oportunidades e por colocar em meu caminho pessoas tão extraordinárias.

Aos meus queridos pais, que me apoiaram em todos os momentos, incentivando-me a prosseguir, não me deixando desistir, não medindo esforços em ajudar-me em tudo que preciso. Vocês são um maravilhoso presente de Deus!

Ao meu amado marido, Carlos Eduardo, por estar ao meu lado, fazendo-me sempre tão feliz. Eu te amo...

Agradecimentos

Durante este estudo muitas pessoas me acompanharam e colaboraram de várias maneiras. Merecem o meu profundo agradecimento:

Toda minha querida família, que acredita em meu sucesso, meus tios, meus irmãos, minha cunhada e meus lindíssimos sobrinhos que me deixam tão feliz ao dizerem: “Titia Tatiana, eu também te amo...”

Meus sogros, Mirian e Eduardo, pelo apoio e palavras de incentivo.

A Rede de Drogarias Rosário, que me proporcionou a possibilidade de realizar este estudo.

As meninas do Departamento de Recursos Humanos da Rosário, pela amizade e união. Pela imensa vontade de melhorar a cada dia.

Todos os colegas da UNB.

Em especial, quero agradecer a minha orientadora, Prof^a Dra. Miramar Ramos Maia Vargas, por seu incansável apoio e estímulo. Por sua disponibilidade irrestrita e imensa contribuição desde a elaboração do projeto até a construção deste trabalho. Por ter compartilhado seus conhecimentos com paciência e dedicação, respeitando minhas possibilidades e limitações. Fazendo-me acreditar que tudo era possível, incentivando-me a ultrapassar fronteiras. A você Miramar, toda a minha reverência e admiração.

*“Quando você quer algo, o universo inteiro conspira
para que você realize o seu desejo.”(Paulo Coelho)*

RESUMO

Esta monografia é um requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão de Pessoas, pela Universidade de Brasília. Trata-se de uma pesquisa que teve por objetivo geral investigar como uma rede do setor varejista farmacêutico pode usar a função treinamento para suprir as necessidades de seleção interna de pessoal. O estudo foi realizado na Rede de Drogarias Rosário, uma organização do setor varejista farmacêutico e utilizou uma abordagem qualitativa de pesquisa. O instrumento utilizado foi a entrevista semi-estruturada feita com nove funcionários da organização, distribuídos em cinco grupos de sujeitos. A coleta dos dados foi feita pela própria pesquisadora na Sede da empresa, de acordo com a conveniência de tempo de cada um. Os resultados da análise dos relatos dos cinco grupos de entrevistados apontam que a parceria entre as áreas de recrutamento e seleção e de treinamento e desenvolvimento de pessoal tem se mostrado importante para o sucesso e crescimento da rede.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal, Varejo Farmacêutico.

Lista de Figuras

Figura 1 - Etapas do Recrutamento de Pessoal	14
Figura 2 - Sistema de Treinamento de Odiorne	23
Figura 3 - Sistema de Treinamento de Borges-Andrade	23
Figura 4 - Organograma da Empresa	25

Lista de Quadros

Quadro 1 - Definições de Recrutamento de Pessoal	12
Quadro 2 - Definições de Seleção de Pessoal	12
Quadro 3 - Definições de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal	18
Quadro 4 - Missão e Valores da Rede de Drogarias Rosário	24
Quadro 5 - Categoria-síntese: Recrutamento e Seleção no Varejo Farmacêutico	30
Quadro 6 - Categoria-síntese: treinamento de empregados para reenquadramento funcional	32
Quadro 7 - Categoria-síntese: A Percepção dos Aprovados na Seleção Interna	34
Quadro 8 - Categoria-Síntese: A Percepção dos Empregados Não-Aprovados na Seleção Interna	35
Quadro 9 - Categoria-Síntese: Expectativas dos Novos Empregados	37

SUMÁRIO

Introdução	08
Capítulo 1 - Referencial Teórico	11
1.1 Recrutamento e Seleção de Pessoal	11
1.1.1 Origem e Definição do Recrutamento e Seleção	11
1.1.2 O Processo de Recrutamento e Seleção	13
1.2 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal (T&D)	17
1.2.1 Origem e Definição do T&D	17
1.2.2 Métodos de Treinamento	19
1.2.3 A Visão Sistêmica do Treinamento	22
Capítulo 2 - Aspectos Metodológicos da Pesquisa	24
2.1 Tipo de Pesquisa	24
2.2 Contexto da Pesquisa	24
2.3 Sujeitos da Pesquisa	26
2.4 Instrumento	26
2.5 Coleta de Dados	26
2.6 Análise dos Dados	27
Capítulo 3 – Apresentação e Discussão dos Resultados	28
3.1 Treinamento e Seleção Internos de Pessoal no Setor Farmacêutico	28
3.1.1 Resultados dos Empregados do Grupo 1	29
3.1.2 Resultados dos Empregados do Grupo 2	31
3.1.3 Resultados dos Empregados do Grupo 3	33
3.1.4 Resultados dos Empregados do Grupo 4	35
3.1.5 Resultados dos Empregados do Grupo 5	37
Considerações Finais	39
Referências	40
Apêndice “A” – Roteiros das Entrevistas	41

Introdução

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostram que ainda é grande a taxa de desemprego no Brasil. Reis (2006) chama a atenção para o fato de que o desemprego no Brasil passou por grandes alterações, tanto em nível como em estrutura, durante a década de 1990. De uma taxa de desemprego baixa em 1990, em torno de 3%, ela subiu para 8% em 1999, afirma o autor.

Estudo realizado por Reis (2006) divide a força de trabalho em três grupos de qualificação, com base no nível de escolaridade:

- não-qualificados – trabalhadores com até o fundamental incompleto;
- semi-qualificados – trabalhadores com até o ensino médio incompleto;
- qualificados – trabalhadores com pelo menos o ensino médio completo.

Embora a taxa de desemprego registrada pela economia brasileira seja alta, observa-se que, em alguns setores mais especializados, às vezes ainda é grande a dificuldade no recrutamento e seleção de trabalhadores qualificados. É o caso, por exemplo, do setor de varejo farmacêutico que, além de absorver mão-de-obra vinda dos grupos de trabalhadores semi-qualificado e qualificado, com ênfase nesse último, necessita que eles tenham um conhecimento específico voltado para a área de medicamentos.

Uma alternativa para suprir essa deficiência de mão-de-obra especializada no setor é a própria organização promover ações de treinamento que possam capacitar os empregados, tornando-os aptos a assumirem novas funções e, assim, preencherem as vagas que, muitas vezes, não conseguem ser atendidas pelo mercado de trabalho.

A necessidade de preencher novas vagas por meio de recrutamento e seleção interna exige que a organização disponha de um sistema de treinamento de pessoal capaz de atender a essa demanda. Esse fato estimulou à formulação do seguinte problema de pesquisa: “Como uma grande rede do setor varejista farmacêutico pode desenvolver suas atividades de treinamento para suprir as demandas de pessoal não atendidas pelo mercado de trabalho?”

Buscando-se responder ao problema de pesquisa foram delineados os seguintes objetivos:

Objetivo Geral

- Investigar como uma rede do setor varejista farmacêutico pode usar a função treinamento para suprir as necessidades de seleção interna de pessoal.

Objetivos Específicos

- Revisar a literatura da área de Recrutamento e Seleção, bem como a da área de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal (T&D).
- Analisar as ações de treinamento realizadas por uma rede do setor varejista farmacêutico, com ênfase na qualificação do empregado para remanejamento profissional.
- Fornecer subsídios à organização pesquisada sobre o uso do treinamento como estratégia de seleção interna de pessoal.

Conforme explicitado anteriormente, Reis (2006) apontou que no período 1990-1999 houve uma elevação da taxa de desemprego no País, passando de 3% para 8%. Segundo o autor, o desemprego cresceu, nesse período, de maneira diferenciada entre os grupos de qualificação (não-qualificados, semi-qualificados e qualificados). Esse aumento foi muito maior para os trabalhadores com níveis de escolaridade mais baixos.

Na pesquisa realizada por Reis ficou claro que ocorreram significativas mudanças durante a década de noventa com relação às taxas de desemprego no Brasil. Esse quadro parece ter se agravado ainda mais na presente década, conforme dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) publicados no Jornal de Brasília (2008). Segundo o DIEESE, em abril de 2007 a taxa de desemprego foi de 16,9%, com uma pequena queda um ano depois, para 15,0% em abril de 2008.

Apesar dessa alta taxa de desemprego, observa-se que nos setores mais especializados, com destaque no varejo farmacêutico, foco deste estudo, ainda é grande a dificuldade no recrutamento e seleção de trabalhadores. Isso ocorre em função de que o desemprego nem sempre está associado à falta de vagas no mercado de trabalho e, sim, à falta de trabalhadores qualificados.

No caso do varejo farmacêutico, a falta de mão-de-obra especializada tem sido um problema enfrentado por várias empresas do setor. Uma alternativa viável pode ser a existência de um programa de treinamento, acoplado a um plano de carreira, que possa preparar os empregados para o preenchimento de vagas por meio da seleção interna de

peçoal. O objetivo desses programas de treinamento é capacitar os empregados para torná-los aptos a assumirem novas funções e, assim, amenizar a falta de pessoas especializadas.

Assim, estudar, dentro de uma empresa do setor de varejo farmacêutico, a utilização da função treinamento para suprir as necessidades internas de peçoal é importante e confere relevância ao problema de pesquisa que se deseja investigar. Outro ponto importante que justifica a pesquisa e dá relevância à escolha do tema, é a pouca produção brasileira na área de recrutamento e seleção de peçoal.

Este trabalho está estruturado em três capítulos. No primeiro capítulo será feita uma breve revisão dos temas “Recrutamento e Seleção de Peçoal” e “Treinamento e Desenvolvimento de Peçoal”. A metodologia usada na pesquisa está discutida no capítulo 2. O capítulo 3 apresenta e discute os resultados da pesquisa. Por último é feita a conclusão do trabalho.



CAPÍTULO 1 - REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será apresentada a literatura que fornece fundamentação teórica às duas áreas do conhecimento focadas nesta Monografia: a) Recrutamento e Seleção de Pessoal e b) Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal.

1.1 Recrutamento e Seleção de Pessoal

1.1.1 Origem e Definição do Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento e seleção é uma das mais ricas ferramentas de gestão de pessoas nas organizações. Existem organizações que se diferenciam por acreditarem na importância das pessoas. Para elas, as pessoas certas para cada cargo pode influenciar na satisfação do empregado, o que agrega valor para a organização (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005).

Ao longo da história da humanidade, relatam Guimarães e Arieira (2005), as pessoas vêm sendo administradas em grupos e organizações. A literatura mostra que, já na antiguidade, os povos utilizavam-se dos conceitos de recrutamento e seleção para atingirem seus objetivos, como é o caso da construção das pirâmides do Egito e de outras grandes obras da humanidade.

Para Guimarães e Arieira, na medida em que as organizações começaram a ficar mais complexas, surgiu a necessidade de controlar melhor o trabalho das pessoas responsáveis pela produção dos bens e serviços.

A primeira tentativa de selecionar pessoas de forma científica, segundo Guimarães e Arieira (2005), data de 207 a.C, quando os funcionários da Dinastia Han, na China, tiveram poucas contratações satisfatórias mesmo com a criação de uma detalhada descrição de cargo para servidores públicos. Contudo, a sistematização do processo de recrutamento e seleção somente começou a partir da I Guerra Mundial, quando houve a necessidade de selecionar grande contingente de combatentes para as forças armadas.

Pontes (2005) destacou algumas definições de “Recrutamento” presentes na literatura, as quais estão apresentadas no Quadro 1:

Autor	Definição de Recrutamento
Toledo e Milione (1983)	Recrutamento é a etapa inicial do processo de busca e atração de mão-de-obra para a organização, procurando prover o número adequado de candidatos para as posições em aberto.
Werther e Davis (1983)	Recrutamento é o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitação de emprego.
Chiavenatto (1983)	Recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

Quadro 1 – Definições de Recrutamento de Pessoal

Adaptado de: Pontes (2005)

Para Pontes (2005), a maioria dos autores considera recrutamento o meio de encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização. Ao conceituar recrutamento como “atração de mão-de-obra”, declara o autor, uma empresa terá maior facilidade no recrutamento externo quanto melhor for sua imagem perante a sociedade. Assim, a função recrutamento não deve ser considerada uma atividade passiva onde a empresa fica esperando pelos candidatos, mas sim uma atividade bastante ativa de atrair e despertar o interesse de possíveis candidatos às vagas. Ainda segundo o autor, o sucesso no recrutamento refletirá no sucesso da seleção de pessoal.

Seguindo a mesma linha de comparação entre autores, Pontes (2005) destacou as seguintes definições de “Seleção de Pessoal”:

Autor	Definição de Seleção de Pessoal
Werther e Davis (1983)	O processo de seleção é uma série de passos específicos para decidir que recrutados devem ser contratados.
Chiavenatto (1983)	A seleção de pessoal é a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados aqueles que mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal.
Santos (1985)	É o processo pelo qual são escolhidas as pessoas adaptadas à uma determinada ocupação ou esquema operacional.

Quadro 2 – Definições de Seleção de Pessoal

Adaptado de: Pontes (2005)

Pontes (2005) concorda com as definições dos autores apresentadas no Quadro 2, porém ressalta que, na sua opinião, ainda faltaria algo – a motivação do candidato. Para ele, a seleção de pessoal não é um processo unilateral e não deve levar em conta apenas a qualificação e o potencial do candidato. Pontes destaca que as pessoas têm necessidades diferentes e essas necessidades precisam ser levadas em consideração no processo seletivo, uma vez que vai influir no seu desempenho futuro.

Dutra (2008) observa que é comum os autores dividirem o processo de captação de pessoal em “recrutamento e seleção”, como se fossem duas ações separadas quando, na verdade, em muitos casos trata-se apenas de uma única ação. O autor justifica sua posição com o seguinte exemplo: ao se mobilizar determinada fonte de captação, ou quando se tem indicações de pessoas alinhadas com o perfil estabelecido, a empresa já está definindo o universo de pessoas que serão analisadas.

Assim, Dutra (2008) trata a captação como um processo que vai desde a definição e caracterização de uma necessidade da organização até o estabelecimento da relação de trabalho. Para Dutra (2008, p. 81-82), a captação de pessoas pode ser compreendida como “toda e qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender a suas necessidades presentes e futuras”.

O autor salienta que considerar a captação de pessoas como recrutamento e seleção pode restringir a compreensão do processo pelos seguintes motivos:

- encara o processo no sentido da empresa para as pessoas e quase nunca no das pessoas para a empresa;
- olha o mercado de trabalho como o provedor de recursos e quase nunca como espaço de trocas, o qual deve ser compreendido e cultivado dentro de uma visão estratégica;
- privilegia a relação com o mercado externo, relegando para o segundo plano o mercado interno;
- concentra a atenção na satisfação de necessidades presentes da empresa e/ou negócio e quase nunca considera as necessidades futuras.

1.1.2 O Processo de Recrutamento e Seleção

De acordo com Pontes (2005) existem duas fontes de recrutamento: a interna e a externa. No recrutamento interno, os candidatos serão escolhidos dentro da própria

organização e, no externo, eles serão recrutados no mercado de trabalho. A Figura 1 ilustra as etapas do processo de recrutamento de pessoal:

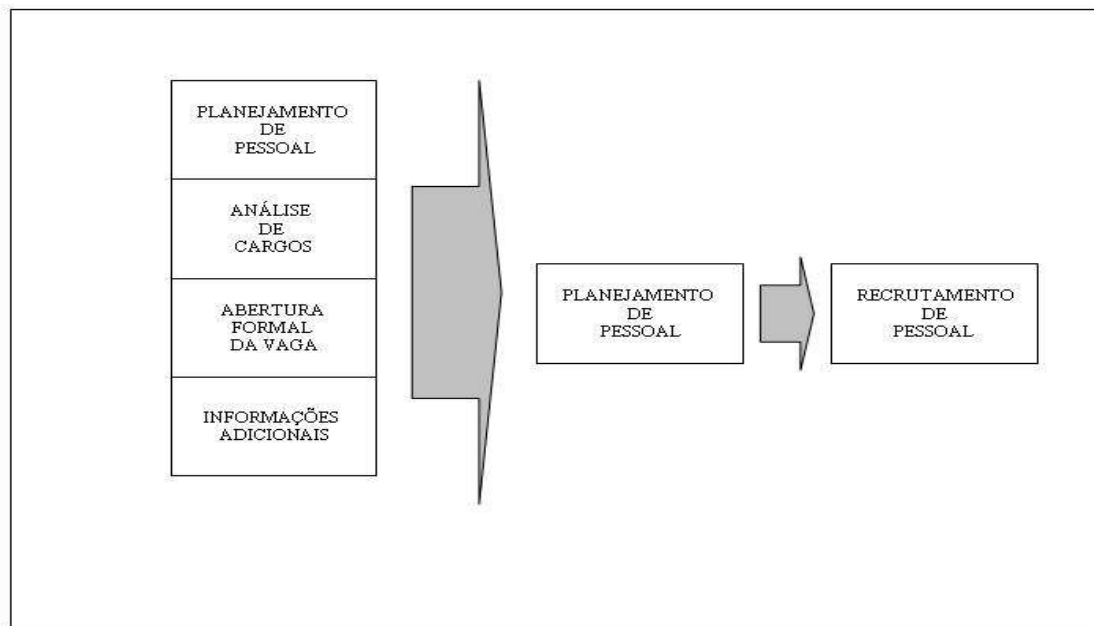


Figura 1 – Etapas do recrutamento de pessoal

Fonte: Adaptado de Pontes (2005)

Pontes ressalta que, sempre que possível, deve-se dar prioridade ao recrutamento interno, pois ele traz uma série de vantagens para a organização, por exemplo:

- Valorização dos Empregados – Com uma política de valorização dos profissionais que já trabalham na organização, há elevação do moral interno do grupo. A organização reconhece o esforço dos empregados que estão buscando aprimorar seus conhecimentos e crescer profissionalmente.
- Valorização do Autodesenvolvimento – A existência de um plano de carreira incentiva os empregados à busca constante do seu autodesenvolvimento profissional.
- Perfil Profissional - Por já conhecer o desempenho e o potencial de seus profissionais, a probabilidade de que o empregado escolhido pela empresa para o novo cargo tenha um bom desempenho é bem maior.

- Tempo de Adaptação – O tempo de ambientação do empregado selecionado internamente é menor em relação ao do contratado externamente.
- Economia e Rapidez – O processo interno de recrutamento e seleção, em relação ao externo é mais rápido e econômico para a organização.

Embora o processo interno de recrutamento e seleção apresente várias vantagens, Pontes (2005) ressalta que há vantagens também para a organização quando ela opta pelo processo externo. Entre as vantagens destacam-se:

- Idéias Novas – A entrada de novos profissionais na organização é positiva, pois pode trazer idéias renovadoras.
- Experiência na Função/Cargo – Muitas vezes, os empregados detêm potencial, mas não a experiência necessária para ocupar um novo cargo na empresa.
- Custos de Treinamento – Muitas vezes é mais fácil contratar alguém já formado no mercado do que investir na capacitação de alguém da própria empresa.

Para Dessler (2005), o processo de recrutamento e seleção pode ser percebido como uma seqüência de etapas:

1. Realização do planejamento e previsão da força de trabalho para determinar quais vagas deverão ser preenchidas.
2. Formação do conjunto de candidatos para esses cargos através do recrutamento interno ou externo.
3. Preenchimento, pelos candidatos, das fichas de inscrição e, se for o caso, realização de uma entrevista de seleção inicial.
4. Identificação dos candidatos mais viáveis por meio de diferentes técnicas de seleção como testes, informações sobre antecedentes etc.
5. Envio de um ou mais candidatos ao supervisor ou responsável pelo cargo, para uma entrevista preliminar.

6. Submissão dos candidatos a uma ou mais entrevistas de seleção com o supervisor e outros interessados para a determinação dos candidatos mais viáveis.

Dutra (2008) salienta que a gestão de fontes de captação pode tornar-se estratégica para a empresa. O mapeamento dessas fontes é importante para se analisar a capacidade do mercado em suprir as necessidades presentes e futuras da organização.

A empresa, segundo Dutra, pode também desenvolver fontes de captação, estimulando ou subsidiando a criação de centros educacionais na comunidade, a criação de cursos específicos nas instituições já existentes etc.

Dutra (2008) esclarece que a captação de pessoas pressupõe consciência da empresa em relação a suas necessidades. Somente dessa maneira é possível saber quem procurar, onde procurar e que tipo de relação será estabelecido entre a pessoa e a empresa. Para o autor, a necessidade de captação de pessoal da empresa deve ser traduzida nos seguintes aspectos, para que possa ser elaborado um processo de captação adequado:

- perfil profissional: estabelecendo o espaço de trabalho da pessoa a ser captada e as necessidades de conhecimento, habilidades e experiência requeridas da pessoa;
- perfil comportamental: desenhado com base no contexto político, social e cultural em que a pessoa irá atuar;
- entregas desejadas: quais são as entregas esperadas da pessoa no presente e no futuro, para que se analise no processo de captação se a pessoa está apta ou não a entregar o que é desejado;
- condições de trabalho: em que ambiente a pessoa atuará e quais são os recursos a sua disposição para realizar o trabalho;
- condições de desenvolvimento: quais são os investimentos previstos para a capacitação de pessoa ser captada;
- condições contratuais: quais são os vínculos contratuais possíveis para que a pessoa possa realizar seu trabalho.

Nem sempre é possível determinar todos esses aspectos, em razão das circunstâncias, esclarece Dutra (2008). Alguns deles são definidos durante o processo de captação.

Entretanto, o processo será conduzido com maior objetividade à medida que esses aspectos forem definidos previamente.

Dropa et. al (2008) chamam a atenção para um aspecto importante nos processos atuais de gestão de pessoas – a seleção por competências. Os autores destacam que o principal problema hoje é encontrar um profissional que se adapte à organização e tenha todas as qualidades necessárias exigidas. Isso porque não basta ter apenas experiência e preparação técnica. Muitas vezes o indivíduo tem grande experiência, mas lhe faltam habilidades e atitudes necessárias para trabalhar na organização. O inverso também acontece.

Magalhães et al (1997, apud PENA; GUIMARÃES, 2001) conceituam competência como conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que possibilitam o trabalhador a atuar em determinado cargo. Um aspecto importante destacado por Pena e Guimarães (2001) é a diferença entre gestão de competências e gestão por competências. A primeira refere-se ao modo como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias à organização. A segunda sugere que a empresa distribua o trabalho entre a equipe segundo as competências.

1.2 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal (T&D)

1.2.1 – Origem e Definição do T&D

Vargas (1996) lembra que as ações de treinamento de pessoal são tão antigas quanto a história da humanidade, pois se reportam ao início da civilização quando o homem da caverna repassava aos seus descendentes os conhecimentos básicos à sobrevivência da espécie. A autora destaca, entretanto, que a sistematização das atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal somente começaram a partir da Segunda Guerra Mundial.

Vargas e Abbad (2006) fizeram uma revisão histórica sobre a origem e o significado da expressão “treinamento e desenvolvimento” (T&D). As autoras narram que essa expressão surgiu nos Estados Unidos com a criação, em 1942, de um grupo formado por pessoas que trabalhavam com treinamento de pessoal em diferentes organizações. Esse grupo evoluiu e deu origem à American Society for Training and Development (ASTD), entidade hoje internacionalmente conhecida.

Até a década de 1970, explicam Vargas e Abbad (2006), usava-se apenas a expressão “treinamento” dentro da ASTD. O termo “desenvolvimento” foi criado no final de 70, por Leonard Nadler, em uma das reuniões da ASTD. Nadler declarou, à época, que tudo aquilo que estava sendo tratado na ASTD deveria ser chamado, na verdade, de desenvolvimento de

recursos humanos. Isso contribuiu para que, no final de 1970, a ASTD tivesse adquirido uma nova identidade, inclusive ampliando a visão restrita que até então marcava a área de treinamento. Dois fatores podem ser considerados como marcos dessa transformação:

- **Mudança do Nome** - A entidade passou, oficialmente, a ser chamada de American Society for Training and Development (ASTD). Até então, o nome original era American Society of Training Directors. Assim, o nome da entidade evoluiu para uma denominação mais ampla, incluindo parte da idéia de desenvolvimento de recursos humanos proposta inicialmente por Leonard Nadler.
- **Reconhecimento Internacional** – A ASTD resolveu se internacionalizar. Para tanto, ela começou a apoiar a formação de organizações de T&D em outros países, o que contribuiu para a criação da International Federation of Training and Development Organizations (IFTDO).

Vargas e Abbad (2006) ressaltam que, a partir da década de 1970, a área de T&D começou realmente a ser reconhecida, ganhando inclusive revisões periódicas no *Annual Review of Psychology*. Antes dessa época, esclarecem as autoras, T&D era discutido, de forma mais discreta dentro da literatura.

O que é T&D? Existem, na literatura da área, várias definições sobre treinamento e desenvolvimento de pessoal. Uma síntese dessas definições é apresentada no Quadro 3, com base no trabalho de Vargas (1996):

Autor	Definição de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal
Latham (1988)	Treinamento é desenvolvimento sistemático dos padrões comportamentais de atitudes-habilidades-conhecimento adquiridos por uma pessoa para que desempenhe de forma adequada uma tarefa ou trabalho.
Nadler (1984)	Experiências organizadas de aprendizagem, em um período definido de tempo, para aumentar a possibilidade de melhoras no trabalho e crescimento.
Goldstein (1991)	Aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras ou habilidades que resultem na melhoria do trabalho.

Quadro 3 – Definições de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal

Adaptado de: Vargas (1996)

Com o objetivo de construir uma definição mais ampla que fosse além do ambiente organizacional, Vargas (1996, p.127) definiu treinamento e desenvolvimento de pessoal como “a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, através da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades”.

1.2.2 – Métodos de Treinamento

Existem vários métodos de treinamento presentes na literatura. Vargas (1996) analisou seis deles, apontando suas vantagens. Esses métodos foram: a aula; a interpretação de papel; jogos; simulações; instrução assistida por computador; videodisco interativo; treinamento em serviço. Uma síntese da análise feita por Vargas será apresentada a seguir.

Aula

Segundo Zelko (1967, *apud* VARGAS, 1996) a aula é um dos métodos mais antigos e diretos de instrução. Tal método permanece como um dos mais eficientes apesar de algumas vezes ser considerado como ultrapassado por métodos mais recentes. Malasky (1984, *apud* VARGAS, 1996) destacou as seguintes vantagens do método:

- cobre grande gama de informações em curto período de tempo;
- é relativamente fácil de preparar e apresentar;
- é de baixo custo;
- permite que muitas pessoas ouçam a mesma mensagem.

Interpretação de Papel

Malasky (1984, *apud* VARGAS, 1996) sugere que a interpretação de papel é uma estratégia que envolve comportamentos reais a partir da interação humana desenvolvidos fora do local de trabalho. Dois ou mais participantes são levados a resolver um problema ou um tipo de conflito relacionado ao ambiente de trabalho. Observadores acompanham o processo. Após tal interação, os observadores e participantes analisam o acontecido. Dessa forma, os participantes podem experimentar os próprios comportamentos, emoções e forma como eles podem afetar os outros. O autor apresenta as vantagens da interpretação de papel:

- permite que os participantes experimentem e tentem nova aprendizagem e recebam *feedback* imediato;

- é relativamente fácil de desenvolver;
- fornece certo realismo;
- é econômico;
- pode ser divertido.

Jogos

Craft (1967, *apud* VARGAS, 1996) define os jogos administrativos são exercícios dinâmicos de treinamento que utilizam situações administrativas como modelos. Os executivos agrupados em times representando as administrações de companhias concorrentes fazem o mesmo tipo de operação e tomam decisões políticas como em sua vida real. Malasky (1984, *apud* VARGAS, 1996) apresenta as seguintes vantagens do método:

- os jogos motivam os participantes a ficarem totalmente envolvidos;
- são divertidos;
- uma vez que longos períodos de tempo podem ser condensados em períodos relativamente curtos de aprendizagem, é possível absorver em semanas o que levaria anos para aprender no trabalho;
- os participantes ficam profundamente envolvidos no jogo e superam os estresses associados às situações reais;
- podem ser usados em infinita variedade de formas, para todos os tipos de aprendizagem, desde a orientação até a instrução detalhada;
- frequentemente, podem ser utilizados mais de uma vez com o mesmo grupo, com ganhos adicionais;
- pegam os aspectos positivos da dinâmica de grupo e focalizam a energia do grupo em uma tarefa particular ou em um conceito específico de mudança.

Simulações

Para Malasky (1984, *apud* VARGAS, 1996), a simulação é a representação de uma situação real que, geralmente requer a demonstração de uma habilidade técnica ou ações e reações apropriadas. O autor detectou as seguintes vantagens do método:

- apresentam uma situação mais próxima da vida real do que qualquer outra forma de experiência de aprendizagem; os participantes sentem os estresses da vida real associados à atividade:

- a atividade envolve os participantes através da experiência vivenciada;
- fornecem atividade individual e avaliação;
- motivam o interesse.

Instrução Assistida por Computador

Vargas (1996) afirma que uma das mais recentes inovações na área instrucional é o uso do computador como forma de treinamento. Este método dispensa a presença do instrutor já que o indivíduo, a partir dos programas armazenados no computador, tem a possibilidade de interagir diretamente com o computador e passar por um processo de aprendizagem. A autora aponta as seguintes vantagens:

- permite a instrução individualizada, com ritmo de treinamento autocontrolado pelo treinando;
- permite a prática e o reensaio;
- fornece *feedback* imediato, monitoramento constante e avaliação da aprendizagem;
- permite o diagnóstico de problemas de aprendizagem e a orientação de apoio.

Videodisco Interativo

Para Vargas (1996), a ligação de videodiscos com microcomputadores para a criação desse método foi uma das inovações promissoras da década de 80. O videodisco apresenta a informação em forma de textos, fotografias, filmes e gráficos, tudo acompanhado de músicas. As versões mais simples possibilitam ao instrutor a seleção de informações desejadas. As versões mais completas possibilitam experiência de interação com diagnóstico, *feedback* e orientação técnica para o treinando. Estudos realizados por Fletcher (1990) mostrou que a instrução por videodisco foi mais efetiva que a instrução convencional com relação a aquisição de habilidades e *performance* no trabalho. Entretanto, o método é de alto-custo para o desenvolvimento de sistemas e, ainda, a precisão dos videodiscos serem refeitos caso a sequência do vídeo, por algum motivo precise ser modificada (Pursell & Russell, 1990 *apud* VARGAS, 1996).

Treinamento em Serviço

Para Rothwell & Kazanas (1990, *apud* VARGAS, 1996) treinamento em serviço é aquele que ocorre no próprio local de trabalho. Normalmente não há um planejamento prévio.

Os funcionários aprendem com pessoas mais experientes enquanto realizam suas atividades. Os autores reforçam que, embora o treinamento em serviço geralmente esteja associado ao processo de orientação de novos funcionários ele também pode ser usado para diferentes objetivos:

- atualizar as habilidades de trabalhadores antigos quando novas tecnologias ou novos métodos de trabalho produzam mudanças no serviço;
- fazer treinamento entre empregados dentro de uma unidade de trabalho ou um departamento;
- orientar, nos seus novos trabalhos, empregados transferidos ou promovidos.

De acordo com Goldstein (1992, *apud* VARGAS, 1996), o treinamento em serviço, mediante condições adequadas, pode produzir as seguintes vantagens:

- os problemas de transferência são menores porque o indivíduo está sendo treinado no mesmo ambiente físico e social em que irá trabalhar;
- existe a oportunidade do indivíduo praticar, exatamente, os comportamentos exigidos;
- com relação à avaliação, o treinamento em serviço pode resultar na obtenção de critérios de trabalho mais relevantes.

1.2.3 – A Visão Sistêmica do Treinamento

Segundo Odiorne (1979, *apud* VARGAS, 1996) a melhor maneira de entender e visualizar o treinamento é vê-lo à luz da abordagem de sistemas, na qual são definidas todas as fases que compõem o processo. Para o autor, essas fases são: a) avaliação das necessidades de treinamento; b) esforço de treinamento; c) avaliação; d) feedback. A Figura 2 ilustra o modelo de Odiorne:

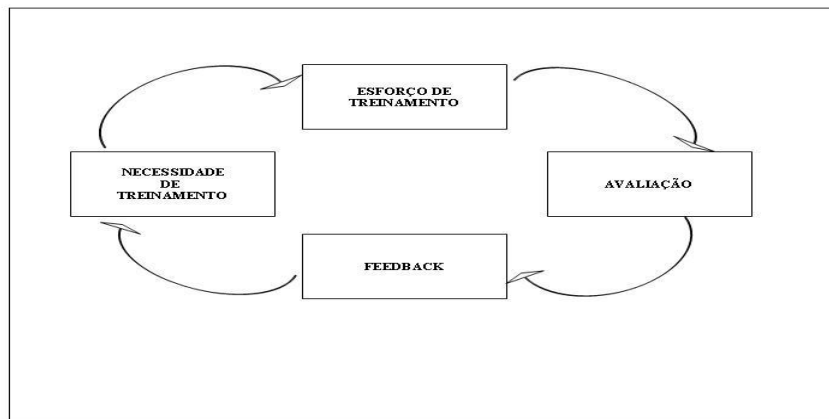


Figura 2 – Sistema de Treinamento de Odiorne

Odiorne pressupõe que as necessidades são identificadas na organização, que os processos de treinamento satisfaçam essas necessidades e que a avaliação mensure o efeito do treinamento fornecendo um *feedback* para o todo o sistema.

Borges-Andrade (1996) compartilha da visão de Odiorne, ao destacar que as principais tecnologias e a produção de conhecimentos científicos na área de treinamento de pessoal se caracterizou pelo uso do paradigma sistêmico. Para o autor, o treinamento pode ser visto como um sistema composto por três elementos: a) avaliação de necessidades; b) planejamento do treinamento; c) avaliação do treinamento. A Figura 3 ilustra o modelo proposto pelo autor:

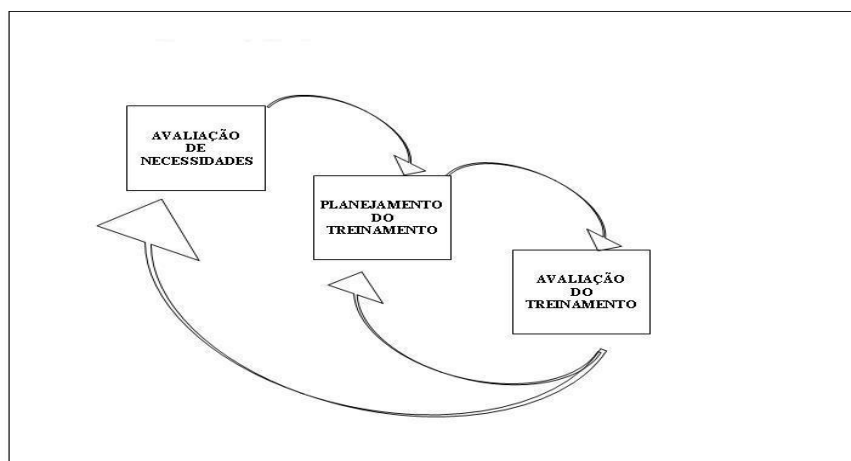


Figura 3 – Sistema de Treinamento de Borges-Andrade

Segundo Borges-Andrade, esses três componentes mantêm entre si um constante fluxo de informações e produtos, sendo que o subsistema “avaliação de treinamento” é o principal responsável pelo provimento de informações que garantem o aperfeiçoamento constante de todo o sistema.

CAPÍTULO 2 - ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

2.1 Tipo de Pesquisa

Existem várias classificações na literatura que procuram descrever os diferentes tipos de pesquisa. Adotando-se a classificação de Dencker e Viá (2002), pode-se definir a pesquisa realizada nesta Monografia como sendo exploratória. O estudo exploratório, explicam Dencker e Viá, tem por finalidade formular um problema ou esclarecer questões para desenvolver hipóteses. Ele aumenta a familiaridade do pesquisador com o fenômeno ou com o ambiente que pretende investigar, servindo de base para pesquisas futuras mais precisas.

Tomando-se por base a literatura de metodologia científica, é possível afirmar que a pesquisa se enquadra também como um estudo de caso, uma vez que foi estudada, em profundidade, um determinado tipo de unidade, no caso, uma organização do setor varejista farmacêutico.

A pesquisa também se caracteriza como do tipo qualitativa.

2.2 Contexto da Pesquisa

A pesquisa foi conduzida na Rede de Drogarias Rosário, uma organização do setor varejista farmacêutico. Trata-se de uma empresa familiar, criada em 1975, com atuação na região geográfica do Distrito Federal.

A Rede de Drogarias Rosário possui três empresas: Farmaclin, Drogaria Rosário e Centro-Oeste Farma. Hoje, a rede possui uma matriz, uma distribuidora, 36 filiais e emprega cerca de 750 funcionários. A missão e os valores da organização estão apresentados no Quadro 4:

Rede de Drogarias Rosário	
Missão	Valores
Ser reconhecidamente a melhor empresa do varejo farmacêutico, proporcionando saúde e bem estar social, com confiança, inovação e sustentabilidade.	Respeito e valorização do ser humano; Simpatia; Simplicidade; Inteligência e, Trabalho com alegria e entusiasmo.

Quadro 4 – Missão e Valores da Rede de Drogarias Rosário

A estrutura da organização está ilustrada na Figura 4:

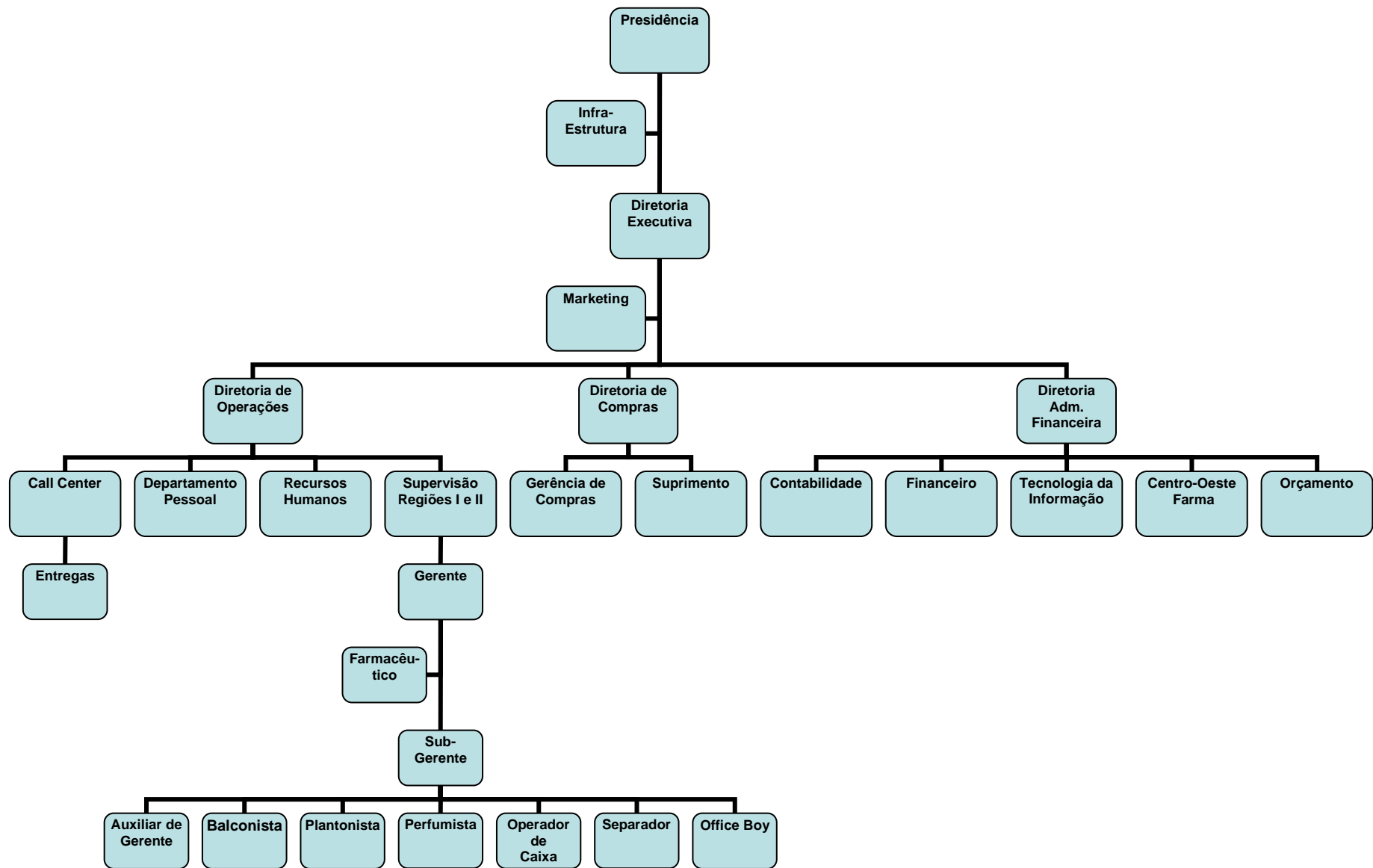


Figura 4 – Organograma da Empresa

2.3 Sujeitos da Pesquisa

Participaram da pesquisa nove empregados da organização:

- a gerente da área de recursos humanos;
- a responsável pela área de recrutamento e seleção;
- a responsável pela área de treinamento e desenvolvimento de pessoal;
- seis empregados, sendo dois com mais de dois anos de serviço na organização, dois que não tinham sido aprovados em processos seletivos internos e dois recém-contratados.

Os critérios de seleção dos sujeitos tomaram por base o problema de pesquisa a ser investigado. Assim, procurou-se envolver na pesquisa, tanto a gerente da área de recursos humanos da empresa, quanto a responsável direta pelas áreas de treinamento e desenvolvimento de pessoal e recrutamento e seleção.

No caso dos empregados, três critérios foram adotados: **tempo de serviço, reenquadramento funcional e não aprovação no processo seletivo interno**. Assim, foram escolhidos, primeiro, dois empregados com mais tempo de serviço e que tinham ascendido a um novo cargo dentro da organização por meio do treinamento dado pela empresa. Depois, dois empregados que participaram de processo seletivo interno e que não obtiveram êxito. Por fim, dois empregados recém-ingressos e que ainda não tinham mudado de cargo dentro da organização.

2.4 Instrumento

O instrumento da pesquisa foi uma entrevista semi-estruturada. O modelo do roteiro de entrevista (tópico-guia) encontra-se no Apêndice 1.

2.5 Coleta de Dados

As entrevistas foram realizadas dentro do local de trabalho, em horário compatível com a conveniência dos empregados e da organização. Foi pedida autorização aos entrevistados para a gravação. Em média, cada entrevista durou cerca de 40-50 minutos.

2.6 Análise dos Dados

Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, com base em orientações da literatura especializada (BARDIN, 1977; BAUER; GASKELL, 2004).



CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este Capítulo apresenta e discute os resultados encontrados com a realização da pesquisa que buscou alcançar os seguintes objetivos:

Objetivo Geral

- Investigar como uma rede do setor varejista farmacêutico pode usar a função treinamento para suprir as necessidades de seleção interna de pessoal.

Objetivos Específicos

- Revisar a literatura da área de Recrutamento e Seleção, bem como a da área de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal (T&D).
- Analisar as ações de treinamento realizadas por uma rede do setor varejista farmacêutico, com ênfase na qualificação do empregado para remanejamento profissional.
- Fornecer subsídios à organização pesquisada sobre o uso do treinamento como estratégia de seleção interna de pessoal.

O primeiro objetivo específico – revisão da literatura das áreas de Recrutamento e Seleção e de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal – foi atendido no Capítulo 1 do trabalho. Serão apresentados e discutidos, a seguir, os resultados encontrados com a realização da pesquisa empírica, em atendimento ao segundo objetivo específico.

3.1 – Treinamento e Seleção Interna de Pessoal no Setor Farmacêutico

A pesquisa realizada adotou a abordagem qualitativa e seus dados foram analisados por meio da técnica de “análise de conteúdo”, de acordo com orientações de Bardin (1977) e de Bauer e Gaskell (2004). Dessa forma, os seguintes procedimentos de análise foram adotados:

- Transcrição para o Word, das gravações das entrevistas.
- Leitura flutuante do texto transcrito, ou seja, uma primeira leitura para se apropriar do conteúdo geral das falas dos entrevistados.

- Leitura mais detalhada para se identificar e separar os conteúdos comuns encontrados nas entrevistas.
- Ordenação dos conteúdos em temas e categorias.

A apresentação e discussão dos resultados serão feitas com base nos cinco tipos de grupos de sujeitos entrevistados. Formaram esses grupos os seguintes sujeitos:

- **Grupo 1** – A gerente de recursos humanos e a responsável pela área de recrutamento e seleção.
- **Grupo 2** – A responsável pela área de treinamento.
- **Grupo 3** – Dois funcionários que ocuparam novos cargos na empresa por meio de seleção interna de pessoal.
- **Grupo 4** – Dois funcionários que participaram de seleção interna e não conseguiram aprovação.
- **Grupo 5** – Dois funcionários que ingressaram há pouco tempo na organização.

3.1.1 – Resultados das Entrevistas do Grupo 1

A análise dos dados das entrevistas realizadas com a gerente de recursos humanos e com a responsável pela área de recrutamento e seleção gerou uma categoria-síntese denominada de Recrutamento e Seleção no Varejo Farmacêutico.

O Quadro 5, a seguir, apresenta a definição que caracteriza a categoria-síntese, os temas evidenciados na fala das entrevistadas e, por último, exemplifica algumas verbalizações retiradas do *corpus* do texto.

<p style="text-align: center;">Categoria 1</p> <p style="text-align: center;">Categoria-síntese: Recrutamento e Seleção no Varejo Farmacêutico</p>
<p>Definição: O sistema de recrutamento segue os padrões de outras empresas, mas a seleção é diferenciada em razão do mercado farmacêutico. Como em outras organizações, há dificuldade de encontrar mão-de-obra qualificada, mais acentuada ainda pelo tipo de atividade da empresa. Procura-se contratar pessoas com experiência na área, principalmente para a venda de medicamentos. A empresa valoriza a seleção interna de pessoal e começou a trabalhar de forma mais articulada com o programa anual de treinamento (PAT). A seleção interna ainda não é eficaz em razão da baixa escolaridade dos empregados.</p>
<p>Temas: processo de recrutamento e seleção na Drogaria Rosário; desafios do mercado farmacêutico; eficácia da seleção interna de pessoal.</p>
<p>Exemplos de Verbalização:</p> <p><i>“o varejo farmacêutico é um mercado muito específico”.</i></p> <p><i>“A gente depara com as dificuldades de todas as empresas, que é a falta de qualificação. A gente tem candidato, tem muito candidato, tem vaga, mas não conseguimos preencher o quadro”.</i></p> <p><i>“A grande maioria do processo seletivo ocorre através de currículos, a grande maioria ainda é a indicação de funcionários”.</i></p> <p><i>“Normalmente não são contratadas pessoas que não possuam experiência na área, principalmente para a venda de medicamentos. No processo seletivo para balconista é exigida prova de conhecimentos de medicamentos, se o candidato não atinge a média que é de 70%, acaba não seguindo para as demais etapas.”</i></p> <p><i>“Não é simplesmente ser balconista de uma drogaria ou já ter sido. Precisa ter conhecimento e segurança em relação a esse conhecimento para fazer parte da Rosário”.</i></p> <p><i>“Nossos balconistas precisam saber esses nomes comerciais, e não existe nenhuma escola, nem técnica, nenhuma faculdade para ensinar os nomes desses medicamentos e outras informações que o cliente precisa saber, então essa é a nossa maior dificuldade”.</i></p> <p><i>“A gente tem uma frequência nos processos de seleção interna e a gente valoriza isso muito. Temos muitos cargos hoje ocupados na empresa por pessoas que começaram como office boy e hoje ocupam cargos de gerência. Não é um trampolim, por exemplo, de uma função base como office boy se tornarem um gerente de drogaria sem ter passado pelo caixa, balcão e subgerência”.</i></p> <p><i>“Hoje ele (o processo de seleção interna) não é eficaz. A gente tem um padrão, mas ele não é eficaz. São funcionários que estão concluindo o segundo grau, ou concluíram o segundo grau com supletivos. Então a gente percebe que o aprendizado dos nossos funcionários é lento. Nós temos uma equipe de treinamento qualificada, mas nossos funcionários não conseguem absorver o conteúdo”.</i></p> <p><i>“A gente percebe que a grande maioria dos nossos funcionários não estão absolutamente preparados para várias funções que a gente está abrindo seleção”.</i></p> <p><i>“Às vezes, nós temos algumas pessoas que tem tempo de casa, por exemplo, não temos pessoas com o perfil de liderança, para estarem exercendo cargos de liderança isso no caso dos gerentes. Temos excelentes vendedores, mas não temos excelentes líderes – são duas coisas diferentes”.</i></p> <p><i>“Muitas vezes eles são excelentes funcionários, cumpridores de regras, bastante submissos, mas não possuem aquela coisa arrojada que o varejo e principalmente o comércio exige”.</i></p> <p><i>“Muitas vezes a gente encontra pessoas exercendo cargos de gerência em outras redes e por alguns motivos de desligamento procuram ingresso na Drogaria Rosário. Para nós já é um investimento bem mais vantajoso. Porém, como o ramo do varejo é muito específico, muitas vezes é necessário que tenhamos um processo de construção de profissionais dentro da empresa, para a nossa demanda ficar menos acentuada”.</i></p>

Quadro 5 – Categoria-síntese: Recrutamento e Seleção no Varejo Farmacêutico

Uma análise dos dados apresentados no Quadro 5 evidencia que a empresa possui dificuldades de contratação da mão-de-obra especializada que necessita. Além de não haver grande disponibilidade no mercado de profissionais com a experiência necessária para atuar no setor farmacêutico, a qualificação requerida para a área de vendas, por exemplo, é muito específica. Segundo uma das entrevistadas, “não existe nenhuma escola, nem técnica, nenhuma faculdade para ensinar os nomes desses medicamentos e outras informações que o cliente precisa saber”.

Esse é um dos grandes desafios encontrados pela empresa no processo de recrutamento e seleção de pessoal. Em razão disso, a empresa valoriza o processo de seleção interna de pessoal. Porém, conforme observado na fala das duas entrevistadas, a seleção interna ainda não se mostra um processo eficaz. Embora a empresa possua uma equipe de treinamento qualificada, o retorno desse investimento nem sempre é o esperado devido às características dos empregados, como por exemplo, pouca escolaridade.

Assim, segundo as entrevistadas, a maior parte dos empregados não está preparada para várias funções que a empresa abre seleção. Hoje, a empresa está em um processo de crescimento muito forte, mas os empregados não estão conseguindo desenvolver as habilidades necessárias para esse desenvolvimento. No caso das vagas para gerente, por exemplo, foi observado que a empresa não possui pessoas com o perfil para estarem exercendo cargos de liderança. Segundo uma das entrevistas, “temos excelentes vendedores, mas não temos excelentes líderes – são duas coisas diferentes”.

Outro ponto abordado por uma das entrevistadas diz respeito ao fato de que a empresa deu uma ênfase maior ao desenvolvimento da parte técnica dos empregados. Eles possuem conhecimento a respeito dos produtos da empresa, porém falta poder de argumentação, poder de venda. Faltam treinamentos direcionados ao dia-a-dia prático de cliente-funcionário.

3.1.2 – Resultados das Entrevistas do Grupo 2

O Grupo 2 possui uma única entrevistada – a responsável pela área de treinamento da empresa. A entrevista gerou uma categoria-síntese chamada de Treinamento de Empregados para Reenquadramento Funcional. O Quadro 6 mostra a definição que caracteriza a categoria-síntese, os temas abordados e exemplos de verbalizações:

<p style="text-align: center;">Grupo 2</p> <p style="text-align: center;">Categoria-síntese: Treinamento de empregados para reenquadramento funcional</p>
<p>Definição: A empresa valoriza o treinamento, dando oportunidades de crescimento profissional. Quer desenvolver um programa continuado de aperfeiçoamento para conferir melhor preparação aos empregados em condições de ocuparem novos cargos. Não há programa voltado para a melhoria do desempenho no cargo atual. Há necessidade de desenvolver a formação gerencial. A seleção interna ainda não é eficaz.</p>
<p>Temas: programa continuado de aperfeiçoamento; método PONTE; formação de diferentes profissionais; treinamento para desempenho no cargo atual. Eficácia da seleção interna de pessoal.</p>
<p>Exemplos de Verbalização:</p> <p>“O histórico da empresa é de evolução profissional. A maioria dos boys nossos, se tornaram gerentes, exatamente por esse investimento na capacitação das pessoas”.</p> <p>“Em 2006 a gente começou a desenvolver um programa continuado. A intenção é ter o programa continuado de aperfeiçoamento, para garantir que o boy, que vai continuar crescendo na nossa empresa, chegue lá como um gerente bem mais capacitado do que antigamente acontecia”.</p> <p>“O boy chegava lá na gerência porque ele se tornava um excelente vendedor.. Muitas vezes a gente queimava o vendedor porque ele não dava conta de ser gerente e ele deixou de ser um excelente vendedor. Esses erros aconteciam. Um programa continuado é para garantir isso, identificar perfil e aí fazer com que as pessoas aprendam a ser o profissional que a empresa precisa”.</p> <p>“Hoje existe mensalmente treinamento para os funcionários em relação a esse padrão de atendimento e é chamado de Método PONTE. Ele tem dinâmicas que trabalham etapas de negociação de uma forma mais lúdica”.</p> <p>“Precisamos formar profissionais. Começa lá na formação de vendedores. Eu tenho lá o boy que está entrando, o caixa que nunca trabalhou em drogaria. A gente tem que começar lá do básico. Então a gente pensou em dividir em módulos, básico, intermediário e avançado”.</p> <p>“Nós temos que desenvolver uma formação de outros profissionais também. Nós temos que ter um curso para formar o gerente. Antes de ser gerente, ele é um subgerente, ou balconista sênior, que é a mesma função. Então ele tem que, de vendedor, ser um balconista sênior. A gente tem um curso de formação de balconista sênior, depois ele vai ser gerente e aí a gente tem a formação para gerente. Depois ele vai ser supervisor e aí a gente tem um curso de formação para supervisor”.</p> <p>“Programas voltados para a melhoria do desempenho do empregado no cargo atual ainda não tem tão formatado. De vez em quando tem um trabalho assim, mas não tem um processo para desenvolvimento no cargo dela, para aprimoramento no cargo dela. Ela acaba aprendendo no dia-a-dia”.</p> <p>“O processo de seleção interna ainda não é eficaz., porque ele vem desse grupo que está fazendo o desenvolvimento profissional. Hoje a gente está ainda tendo que abrir a vaga e as pessoas se inscrevem, fazem uma prova de conhecimento. Mas o ideal é que as pessoas, no programa de treinamento, vão fazendo essas provas, vão se qualificando, sendo aprovadas e, dali, saem as pessoas para o processo de seleção interna”.</p> <p>“A intenção é melhorar a continuidade e acompanhamento nos treinamentos. A gente não está acompanhando a pessoa curso a curso, se ela participou, se tirou nota boa em todos os cursos. Ela não está tendo ainda o processo de formação continuada. Imagino que a partir de agora a gente pode começar a fazer isso e, aí sim, acompanhar o funcionário em todas as etapas dele”.</p> <p>“Os nossos cursos não são obrigatórios, eles são colocados à disposição do funcionário. Eu não sei se ele está aprendendo. A gente nem sempre tem garantia do conhecimento que ele precisa adquirir”.</p> <p>“A longo prazo, investir na capacitação profissional é menos oneroso para a organização. Quem vem do mercado, vem preparado, não especificamente para a empresa. De qualquer forma ele vai ter que passar pelo aprendizado interno”.</p>

Quadro 6 – Categoria-síntese: treinamento de empregados para reenquadramento funcional

A entrevistada do Grupo 2 foi a responsável pela área de treinamento da organização. Os dados do Quadro 6 ressaltam que a empresa tem buscado valorizar o crescimento profissional dos seus empregados por meio de ações de treinamento. Esse resultado confirma os depoimentos das duas integrantes do Grupo 1, acerca dessa característica da empresa. Outros resultados que se mostraram compatíveis entre os dados do Quadro 6 e os dados do Quadro 5 dizem respeito a: 1) necessidade de preparar melhor os empregados para assumirem os novos cargos na empresa; 2) necessidade de melhorar a formação gerencial e 3) o fato da seleção interna ainda não ser um processo eficaz.

A entrevistada esclareceu que a implantação de um programa continuado de capacitação poderá fazer com que os empregados cheguem melhor preparados para exercerem os novos cargos que alcançaram na empresa. Ela observou, também, a exemplo das entrevistadas do Grupo 1, a necessidade da empresa investir em cursos de desenvolvimento gerencial.

Por último, também ratificando os resultados do Grupo 1, a entrevistada comentou que a seleção interna ainda não se mostra eficaz. Hoje, as vagas para a seleção interna são abertas e os empregados se inscrevem e fazem as provas. O ideal é que haja um programa de capacitação contínua onde as pessoas vão fazendo as provas, se qualificando e tornando-se aptas a participar do processo de seleção interna.

3.1.3 – Resultados das Entrevistas do Grupo 3

Dois empregados que ocuparam novos cargos por meio da seleção interna foram os sujeitos que integraram o Grupo 3. As respostas formaram uma categoria-síntese denominada de A Percepção dos Empregados Aprovados na Seleção Interna.

Grupo 3	
Categoria-síntese: A Percepção dos Empregados Aprovados na Seleção Interna	
Definição:	A possibilidade de crescimento profissional incentivou a escolha da Rosário como organização de trabalho. A trajetória profissional envolveu desde o ingresso nos cargos iniciais até a ascensão aos cargos de liderança. A possibilidade de crescimento motivou o aprendizado das tarefas relacionadas a outros cargos.
Temas:	Ingresso na empresa. Trajetória profissional. Motivação para aprendizagem. Atuação do RH.
Exemplos de Verbalização:	
<p><i>“Eu ouvia muito o pessoal dizer: quem tem no currículo a Drogaria Rosário, arruma emprego em qualquer farmácia.. Então isso aí me motivou muito a aprender sobre remédio, entender, saber tudo sobre o que é um balconista”.</i></p> <p><i>“Eu sabia que havia possibilidades de crescer profissionalmente por meio de seleções internas. Foi por esse motivo que eu vim trabalhar na Rosário, para obter um crescimento”.</i></p> <p><i>“Eu trabalhava na padaria, do lado da filial 8 e, o pessoal que trabalhava lá sempre tava crescendo. Hoje era boy, amanhã já era balconista. Eu falei: é esse o meu objetivo.</i></p> <p><i>“A possibilidade de crescer era visível para todos aqueles que realmente tinham interesse de aprender. Só não aprendia quem não queria. A gente trabalhava feito louco, mas era recompensado por isso Uma das recompensas que eu vejo muito e ainda vejo como a principal é a promoção”.</i></p> <p><i>“A minha pretensão é realmente crescer mais. Eu sei que tenho condições de crescer mais. Estou participando de processo seletivo para supervisor. Eu quero que as coisas aconteçam igual tem acontecido até hoje, ser reconhecido”.</i></p> <p><i>“O que me motivava a aprender era a possibilidade de crescer. Então, estudando uma coisa que não teria nada a ver com a minha função, eu tinha condição de, futuramente, ter um cargo melhor e é isso que eu venho batalhando aqui”.</i></p> <p><i>“Eu era muito curioso, perguntava se podia fazer e como fazer. Tinha esse interesse grande em sempre aprender coisas novas”.</i></p> <p><i>“Antigamente, o gerente indicava qualquer funcionário, ele poderia errar, entendeu? Ele focava a disponibilidade de funcionário, mas às vezes não via se o cara tinha perfil para aquela área. E hoje, por ter esse processo seletivo, o RH vai vendo se realmente a pessoa tem esse perfil para a vaga. Eu acho que a empresa igual ta hoje tem que ser dessa forma, não basta só o cara ter conhecimento, ele tem que ter o perfil para aquela vaga. Que é o que acontece hoje”.</i></p>	

Quadro 7 – Categoria-síntese: A Percepção dos Aprovados na Seleção Interna

Os dados do Quadro 7 mostram que, a partir do discurso dos dois entrevistados, emergiram quatro grandes temas: ingresso na empresa; trajetória profissional; motivação para aprendizagem e atuação do RH.

Os dois entrevistados ingressaram na empresa nos cargos iniciais e conseguiram, mediante a seleção interna, ascender a cargos de liderança. A possibilidade de crescimento profissional foi um dos atrativos para eles decidirem trabalhar na organização. Esse fator também agiu como motivador no processo de aprendizagem.

Um dos entrevistados elogiou a atuação da área de recursos humanos da empresa. Segundo ele, antigamente a indicação para ocupação de novos cargos era feita pelo gerente com base na disponibilidade do empregado. Isso nem sempre surtia bons resultados, porque

muitas vezes o empregado não tinha o perfil ideal para aquela área. Hoje, segundo o discurso do entrevistado, o RH entende que não basta apenas o empregado ter o conhecimento, ele tem que ter o perfil para a vaga.

3.1.4 – Resultados das Entrevistas do Grupo 4

O Grupo 4, diferentemente do Grupo 3, foi composto por dois empregados que não obtiveram êxito na seleção interna, formando uma categoria-síntese chamada de A Percepção dos Empregados Não-Aprovados na Seleção Interna.

Grupo 4
Categoria-síntese: A Percepção dos Empregados Não-Aprovados na Seleção Interna
Definição: A empresa estava precisando contratar. Contato com a seção de perfumaria. Necessidade de ajudar empregados de outras áreas. Desconhecimento das causas da não aprovação.
Temas: Ingresso na empresa. Trajetória profissional. Motivação para aprendizagem. Causas da não aprovação. Atuação do RH.
<p><i>“Tem uma colega minha que trabalha na Rosário. Aí ela pediu meu currículo. Ela falou que estavam precisando de funcionário. Então eu entreguei meu currículo. Três meses depois me ligaram para fazer as entrevistas”.(Entrevistada “A”).</i></p> <p><i>“Comecei como Menor Aprendiz, em 2006. Eu não estava muito interessada não (em continuar na Rosário depois que terminou o contrato de Menor Aprendiz). Só que ele (o gerente) não queria deixar (eu ir embora). Aí eu falei: tá bom. Aí fizeram a papelaria lá, com os meus documentos. Não sabia nem o que eles estavam fazendo. Quando foi no dia, eles me ligaram, eu nem sabia que estava participando do processo seletivo. Em fevereiro de 2008 eu comecei como operadora de caixa ”. (Entrevistada “B”).</i></p> <p><i>“Eu sabia que havia possibilidade de crescer profissionalmente por meio de seleção interna. Onde eu trabalhava não davam chance para nada. Eram só duas lojas então não tinha como você crescer para nada. Se fosse caixa iria ser caixa, se fosse uma coisa iria ser sempre aquilo.(Entrevistada “A”)</i></p> <p><i>“Eu sabia que havia possibilidade de crescer profissionalmente por meio de seleção interna porque eu ouvia os meninos (empregados) falarem sobre o assunto”. (Entrevistada “B”).</i></p> <p><i>“A menina da perfumaria estava o tempo todo sozinha, eu tinha que ficar ajudando ela. (Entrevistada “A”)</i></p> <p><i>“Já tinha certo contato com conferência, guardando perfumaria. Não senti dificuldade na seleção interna. Não sei dizer por que não fui aprovada. (Entrevistadas “A” e “B”).</i></p> <p><i>“Eu acho o seguinte: se você já entrou, fez uma prova e já passou pela psicóloga, não precisa fazer de novo (todo o processo) se você já fez uma vez. Tudo bem que a prova é o mais certo que você tem que fazer para mudar de cargo, mas a entrevista eu acho que não é tão importante. Porque se você já fez uma vez quando entrou para que fazer de novo? Acho que ficaria mais rápido”. (Entrevistada “A”).</i></p> <p><i>“ Acho que nada precisa ser modificado no processo de seleção interna, porque no caso, vocês averiguam tudo, por etapas. E se para vocês é necessário, para a gente também tem que ser necessário. Porque não é só numa entrevista que a gente consegue definir o processo, interesse de uma pessoa. Então é preciso enfrentar essas etapas. Eu aprovo esse processo de seleção”. (Entrevistada “B”).</i></p>

Quadro 8 – Categoria-Síntese: A Percepção dos Empregados Não-Aprovados na Seleção Interna

Conforme mostra o Quadro 8, cinco temas emergiram no discurso das entrevistadas: “ingresso na empresa”; “trajetória profissional”; “motivação para aprendizagem”; “causas da não-aprovação” e “atuação do RH”.

O ingresso na empresa se deu, no caso de uma entrevistada, por meio de solicitação de currículo de uma colega que trabalhava na Rosário. A outra entrevistada ingressou por meio do programa “Menor Aprendiz”, tendo continuado na empresa após o término daquele tipo de contrato.

Com relação à trajetória profissional, ambas participaram da seleção interna para o cargo de perfumista, porém não conseguiram aprovação. Não ficou explícita na fala das entrevistadas, uma motivação para aprendizagem de novas atividades. Elas começaram a ter contato com a seção de perfumaria porque era preciso ajuda naquela área.

As entrevistadas afirmaram desconhecer as razões para a não aprovação na seleção interna. Uma das entrevistadas concorda plenamente com a forma com que o processo de seleção foi conduzido. A outra questionou a necessidade de passar pela etapa da entrevista, alegando que já havia sido entrevistada pela psicóloga ao ingressar na organização. Para ela, apenas a prova de conhecimento deveria ser suficiente.

O discurso das entrevistadas relatado no Quadro 8 permite uma análise comparativa entre os dois grupos de empregados que participaram do processo de seleção interna: o Grupo 3 que logrou aprovação e o Grupo 4 que não foi aprovado. À exceção do tema “causas da não aprovação”, que aparece somente no Grupo 4, todos os outros quatro temas foram recorrentes nos dois grupos e puderam ser comparados: “ingresso”; “trajetória profissional”; “motivação para aprendizagem” e “atuação do RH”.

Com relação à forma de ingresso na empresa, observa-se uma diferença entre os dois grupos. No Grupo 3 ficou evidente que a possibilidade de crescimento profissional foi um dos atrativos para eles decidirem trabalhar na organização, tendo influenciado também na motivação para o aprendizado. Nota-se, na fala dos entrevistados, que havia uma vontade forte de ingressar e fazer parte do quadro de pessoal da organização. Essas características não estavam presentes no discurso das entrevistadas do Grupo 4.

Os temas “trajetória profissional” e “motivação para aprendizagem” também aparecem de forma diferenciada nos dois grupos de entrevistados. No Grupo 3, os empregados já entraram na empresa em busca de um crescimento profissional e sempre procuravam oportunidades para aprenderem atividades novas relacionadas a outros cargos. No discurso das entrevistadas do Grupo 4, observa-se que o contato com as atividades da seção de perfumaria parece ter se dado mais por uma demanda de falta de pessoal naquela área.

A percepção dos dois grupos com relação à atuação do RH no processo seletivo se mostrou bastante favorável. Apenas uma das entrevistadas do Grupo 4, questionou a necessidade de uma das etapas do processo de seleção interna – a entrevista psicológica, já que havia feito uma quando ingressou na Empresa. Ela acredita que o processo se tornaria mais rápido se ficasse somente a prova de conhecimentos.

3.1.5 – Resultados das Entrevistas do Grupo 5

Grupo 5
Categoria-síntese: Expectativa dos Novos Empregados
Definição: Ingresso na empresa por meio de indicação de empregados. Sabia das oportunidades de crescimento profissional. Participação em treinamentos. Desejo de fazer faculdade de farmácia.
Temas: Ingresso na empresa. Perspectiva de crescimento na empresa. Acesso às oportunidades de treinamento. Orientação vocacional.
<p><i>“Eu entrei por meio de uma colega minha. Ela encaminhou meu currículo”. “Eu entreguei meu currículo para uma funcionária”. (Entrevistados “A” e “B”)</i></p> <p><i>“A pessoa que me contratou falou que existia a chance de crescer na empresa, que se a gente se esforçasse, mostrasse serviço e através de prova também. Eu me interessei muito pelo convênio com faculdade. Eu conversei com três gerentes e todos já foram boy. Uai, já que é assim, porque eu não posso virar um?” (Entrevistada “B”)</i></p> <p><i>“No início eu achei meio ralante, eu falei assim: acho que eu nunca vou crescer aqui dentro. Na primeira semana ficava só para limpeza/entrega. Depois eu comecei a conferir medicamentos, aí fiquei por dentro das coisas”. (Entrevistada “B”)</i></p> <p><i>“Por enquanto eu só participei do programa de integração e do método PONTE, porque não me inscreveram no resto. Eu perguntei por que o meu nome não estava na lista, quase todo mundo estava. Ela (a farmacêutica) falou que eu estava novo ainda, mas acho que tinha sim como colocar meu nome na lista”. (Entrevistado “A”)</i></p> <p><i>“Primeiro eu conversei com o gerente para saber como é que eu tinha que fazer para ser perfumista. Aí ele falou: você tem que estudar primeiro, fazer os cursos. Eu falei: então eu quero fazer todos os cursos”. (Entrevistada “B”)</i></p> <p><i>“Agora eu tenho que caminhar para o caixa. Eu conversei com o meu gerente e ele não me deixou ir para o balcão. O balcão é bastante visado, mas ele falou que tem que passar primeiro pelo caixa. Aí eu estou esperando a oportunidade. Passar pelo caixa muito rápido e ir para o balcão. Fiquei três semanas dobrando (o horário) para aprender o caixa. Ficava umas quatro horas depois do meu horário. Estou dominando tudo lá”. (Entrevistado “A”)</i></p> <p><i>“Quando dá, quando a loja está muito cheia eu vou até o cliente. É bem interessante, bacana. Até então eu não sabia tudo. Tipo ficava meio constrangido de ir lá e tal, mas depois tudo tranquilo. Ficou melhor depois do método PONTE, porque ele mostrou como receber o cliente, como fechar venda, todo o processo”. (Entrevistado “A”)</i></p> <p><i>“Eu acho que já que estou no ramo de farmácia, posso fazer uma faculdade de farmácia. Imaginei sendo farmacêutica mesmo, entendeu? (Entrevistados “A” e “B”)</i></p>

Quadro 9 – Categoria-Síntese: Expectativas dos Novos Empregados

Os dados do Quadro 9 mostram que os dois entrevistados demonstram ter altas expectativas com relação à empresa. São conscientes das oportunidades de crescimento profissional que existem na organização e buscam aproveitar ao máximo as ações de treinamento. Conhecem exemplos de empregados que começaram nos cargos iniciais e hoje ocupam cargos de liderança. O trabalho incentivou uma orientação vocacional direcionada para uma possível faculdade de farmácia.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar das altas taxas de desemprego registradas no país, foi observado que no Distrito Federal, especialmente no setor do varejo farmacêutico, foco deste estudo, as empresas têm dificuldade de contratação de pessoal. Falta mão-de-obra especializada.

A presente Monografia buscou investigar como uma rede do setor varejista farmacêutico pode usar a função treinamento para suprir as necessidades de seleção interna de pessoal.

Os resultados da pesquisa realizada neste trabalho mostraram que a Rede de Drogarias Rosário vem utilizando, com sucesso, a função treinamento como forma de seleção interna de pessoal. A empresa tem sido reconhecida no mercado de trabalho pelas oportunidades de crescimento profissional que oferece. Nela, o empregado pode começar sua carreira pelos cargos iniciais e chegar a ocupar cargos de liderança na organização.

O investimento na capacitação dos empregados para reenquadramento funcional, além de minimizar o problema da falta de pessoal qualificado no mercado, serve como atrativo para a contratação de novos talentos e a diminuição das taxas de rotatividade, conforme ficou evidenciado nos relatos dos participantes da pesquisa.

Para o pessoal da área de recursos humanos da organização, a seleção interna de pessoal ainda não é um processo eficaz e precisa ser melhorado. De acordo com os relatos, melhorias estão sendo introduzidas, como por exemplo, a implantação de um programa de capacitação continuada e a adoção de novos critérios de seleção interna, para garantir que os empregados cheguem aos novos cargos melhor preparados.

Essa preocupação com a pouca eficácia da seleção interna é compartilhada entre a gerente de recursos humanos, a responsável pela área de recrutamento e seleção e a responsável pela área de treinamento, conforme mostra o relato das entrevistas. Vale ressaltar, entretanto, que na percepção dos empregados que participaram de seleção interna, a atuação da área de recursos humanos já é avaliada de forma bastante positiva, até mesmo por aqueles empregados que não lograram êxito no processo.

Em resumo, os relatos dos cinco grupos de entrevistados apontam que a parceria entre as duas áreas - recrutamento e seleção e treinamento de pessoal – tem se mostrado importante para o sucesso e crescimento da Rede de Drogarias Rosário.



REFERÊNCIAS

ARAÚJO, W. Apenas 30% das vagas oferecidas são preenchidas do Distrito Federal. **Jornal de Brasília**, Brasília, 29 mai. 2008.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Edições 70: Lisboa, 1977.

BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BORGES-ANDRADE, J.E. Treinamento de Pessoal: em busca do conhecimento e tecnologia relevantes para as organizações. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.E.; CODO, W.(Orgs.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Coletâneas da ANPEPP, vol. 1, número 11, outubro/1996.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista Brasileira de Administração de Empresas**, v.41, n. 1, p.8-15, 2001.

DENCKER, A.F.M.; VIÁ, S.C. **Pesquisa empírica em ciências humanas**. 2e. São Paulo: Futura, 2002.

DESLEY, G. Planejamento e recrutamento de pessoal. In: DESLEY, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2e. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DROPA, M.F. et al. **Sistemas de seleção de pessoas nas organizações** – seleção por competências. In: Congresso Internacional de Administração. Ponta Grossa, PR, 08 a 12 de setembro de 2008.

DUTRA, J.S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2008.

GUIMARÃES, M.F.; ARIEIRA, J. O. O processo e recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 6, n. 2, jul./dez., 2005.

REIS, M.C. Os impactos das mudanças na demanda por trabalho qualificado sobre o desemprego por nível de qualificação durante os anos noventa no Brasil. **Revista Brasileira de Economia**, vol. 60, n. 3, Rio de Janeiro, July/Sept., 2006.

PONTES, B.R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 4e. São Paulo: Editora LTR, 2005.

VARGAS, M.R.M. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. **Revista de Administração**, vol. 31, n. 2, São Paulo, Abril/Junho, 1996.

VARGAS, M.R.M.; ABBAD, G.S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

APÊNDICE “A” – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Entrevista Gerente de RH

Como ocorre o processo de recrutamento e seleção para o mercado varejista farmacêutico?

Existem desafios que precisam ser vencidos nesse mercado específico?

Como a Rosário efetua o processo de seleção interna de pessoal?

Existe plano de carreira?

O processo de seleção interna é eficaz? É preciso melhorar algo? O que pode ser modificado?

Há pessoas que participam das seleções internas e não são aprovadas? Por qual motivo?

O que é menos onerosa para a organização? Contratar profissional formado no mercado ou investir na preparação do quadro para a ocupação de novos cargos?

Entrevista com Responsável pela área de Recrutamento e Seleção

Como ocorre o processo de recrutamento e seleção para o mercado varejista farmacêutico?

Existem desafios que precisam ser vencidos nesse mercado específico?

Como a Rosário efetua o processo de seleção interna de pessoal?

O processo de seleção interna é eficaz? É preciso melhorar algo? O que pode ser modificado?

Há pessoas que participam das seleções internas e não são aprovadas? Por qual motivo?

O que é menos onerosa para a organização? Contratar profissional formado no mercado ou investir na preparação do quadro para a ocupação de novos cargos?

Entrevista com Responsável pela Área de Treinamento

Como a Rosário efetua as ações de treinamento para capacitar seus funcionários?

O processo de seleção interna é eficaz? É preciso melhorar algo? O que pode ser modificado?

Há pessoas que participam das seleções internas e não são aprovadas? Por qual motivo?

O que é menos onerosa para a organização? Contratar profissional formado no mercado ou investir na preparação do quadro para a ocupação de novos cargos?

Entrevista com Funcionários Aprovados em Seleção Interna

Você começou a trabalhar na Rosário exercendo qual cargo?

Hoje você está em qual cargo?

Como foi sua trajetória profissional dentro da Rosário?

Quando começou a trabalhar na Rosário sabia que havia possibilidades de crescer profissionalmente por meio de seleções internas?

Essa possibilidade de crescer o motivou a aprender, por iniciativa própria, tarefas que estavam relacionadas a outros cargos? De que forma?

Entrevista com Funcionários Não-Aprovados em Seleção Interna

Quando você entrou na Rosário sabia que poderia crescer profissionalmente por meio de seleções internas?

Quando você participou do processo seletivo, encontrou alguma dificuldade? Quais?

Porque você acha que não foi aprovado no processo seletivo interno?

Na sua opinião, há alguma coisa que pode ser modificado no processo seletivo interno? O que?

Entrevista com Novos Funcionários

Quando você entrou na Rosário sabia que poderia crescer profissionalmente por meio de seleções internas?

Tem interesse em construir carreira nesse ramo (varejo farmacêutico)

Você está participando dos treinamentos? A pessoa responsável pelas inscrições dos funcionários nos treinamentos faz sua inscrição ou você pede para participar dos treinamentos?

Alguma vez não te deixaram participar de treinamento? Porque você acha que isso aconteceu?

Você está estudando? O que está fazendo?