

CONHECIMENTOS DO GESTOR DE RH NO PROCESSO DE RETENÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO.

GARCIA, Chaiane Palma¹
chaiane_garcia@gmail.com
GOMES, Alexia Cabrera¹
alexiacgomes@hotmail.com
HERNANDES, Leonardo Flores¹
leonardo_hernandes19@hotmail.com
MACHADO, Anderson Severo¹
andersonseveromachado@gmail.com
TORMAN, Endriele Umpierre¹
endriele.9@hotmail.com
PEREZ, Luana Cougo¹
luanaperez13@outlook.com

DE OLIVEIRA, Pamela Pozzebon²
pamelapozzebon@gmail.com
CAMARGO, Salvador Loní Tadeu²
salvador@sigasistemas.com.br
KOPPER, Quelen²
quelenkopper@ideau.com.br
LUCAS, Lisandra Silva²
lisandralucassccb@hotmail.com
PEREIRA, Marcus Vinicius Sittoni²
marcuspereira@ideau.com.br

¹ Discentes do Curso (Administração e Ciências Contábeis), Nível I 2017/2- Faculdade IDEAU – Bagé/RS.

² Docentes do Curso (Administração e Ciências Contábeis), Nível I 2017/2 - Faculdade IDEAU –Bagé/RS.

RESUMO: Este artigo tem como objetivo analisar o papel do gestor de recursos humanos nos processos relativos a retenção e desenvolvimento de talentos dentro da organização. Com base na história da administração e foco na importância da liderança dentro da organização, além da utilização de ferramentas de bancos de dados para tomadas de decisões. A metodologia utilizada foi uma pesquisa bibliográfica e uma entrevista descritiva ao gestor da empresa. O estudo comparou as técnicas desempenhadas pela empresa Quero – Quero da cidade de Bagé RS com as teorias abordadas neste estudo. E verificou que a empresa desempenha tais processos de gestão de pessoas em conformidade aos estudos abordados. Ao desenvolver políticas que visam a retenção de talentos, e práticas de apoio ao desenvolvimento pessoal de seus colaboradores. A empresa conta com ferramentas de banco de dados, que auxiliam o administrador com informações importantes para tomadas de decisões. Mostrando que para haver êxito na administração de empresas, tais técnicas são imprescindíveis

Palavras-chave: Liderança; Desenvolvimento; Treinamento; História da Administração.

ABSTRACT: This article aims to analyze the role of the manager of human resources in the processes relating to retention and development of talento within the organization. Based on the history of management and focus on importance of leadership within the organization, beyond the use of tools of databases for decision making. The methodology used was a research bibliographic and a descriptive interview to the company manager. The study compared the techniques performed for the company Quero – Quero city of Bagé RS with theories addressed in this study. And verified that the company plays such processes of people management in accordance with the studies. When developing policies aimed at the retention of talents, and practices of development support staff of its employees. The company has tools of database, that help the administrator with important information for decision making. Showing that to succeed in business administration, such techniques are essential.

Keywords: Leadership; Development; Training; History of Administration.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Partindo de um olhar histórico da Administração como uma ciência, e considerando o papel de um líder dentro de uma organização e suas tomadas de decisões, apresentamos neste artigo uma abordagem ao conhecimento do administrador na função de Gestor de Recursos Humanos, ao recrutar, treinar e desenvolver seus colaboradores.

“Na caminhada histórica gerencial no mundo corporativo é notória a grande mudança ocorrida, com a Revolução Industrial que teve início na Inglaterra e se alastrou rapidamente por todo mundo civilizado, na atualidade muito se fala em gestor e não mais em gerente.” (Oliveira e Passos 2013)

A busca por novos colaboradores à primeira vista parece um grande desafio ao administrador. Martins 2016 destaca:

“... o “olhar” do recrutador deverá ser sensível o bastante não apenas para analisar habilidades técnicas ou comportamentais a serem exploradas no perfil dos candidatos, como também identificar a conexão da cultura e dos valores deste com os da empresa e das áreas demandantes.” (Martins 2016)

Atuar como Gestor de Pessoas nas organizações modernas é um desafio diário de agregar valores, despertar perfis, motivar capacitações, conhecer objetivos, metas, estratégias que as empresas e colaboradores precisam para trabalhar em consonância com resultados positivos da organização e com necessidades individuais e coletivas do todo. (Fidalgo, 2015).

A seleção, entrevista e treinamento, além de outros elementos, são técnicas utilizadas para seleção de novos talentos. Possibilita ao gestor verificar o nível intelectual e aprender sobre a personalidade dos concorrentes. E o treinamento capacita os colaboradores para o desenvolvimento pessoal preparando-os para as funções do cargo.

A Administração de empresas como uma ciência, surgiu a pouco mais de 100 anos, seus conhecimentos e ensinamentos datam mais de 5 mil anos. Com o aprimoramento das técnicas de administração e evolução do conhecimento, além de influencias como filósofos, igreja, exército e fatos como a Revolução Industrial, contribuíram para a Administração atual. Sabendo que a busca de resultados tangíveis sempre foi um dos grandes motores da vida das organizações, Polidório 2006 destaca:

Foi com este objetivo que Taylor com a administração científica, Ford com a linha de montagem, Fayol com o processo de administração e Max Weber com a teoria da burocracia desenvolveram a Escola Clássica. Depois, através de Elton Mayo e seu famoso estudo de Hawthorne incorporam-se novas variáveis ao processo de Management, ou seja, gerência ou administração, como por exemplo, a necessidade de reconhecimento, segurança e sentido de pertinência. (POLIDÓRIO 2006)

Portanto, esse artigo tem o objetivo de identificar o conhecimento por parte do administrador no momento do recrutamento, seleção e treinamento de seus colaboradores. Destacando com abordagens históricas as técnicas adotadas atualmente e como estas surgiram, mostrando que a Administração está sempre em constante evolução. E torna-se cada vez mais uma ciência necessária para o desenvolvimento da humanidade.

Nosso objetivo principal é identificar na empresa entrevistada os procedimentos utilizados no momento do recrutamento, seleção e treinamento de novos talentos. Para isso contamos com os seguintes objetivos específicos: Conhecer como é feita a gestão de pessoas na empresa; Identificar conhecimentos básicos que o gestor necessita para garantir seu desempenho profissional; Analisar como é feito o recrutamento, seleção e treinamento dos colaboradores; Identificar como são feitos os processos de desenvolvimento de talentos dentro da organização pesquisada; Conhecer as rotinas administrativas na prática e comparar com as teorias que predominam na formação do Administrador.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Referencial Teórico

2.1.1 História da Administração.

A Administração como ciência surgiu em 1903, entretanto o ato de administrar e liderar teve seu início muito antes desta data. O que temos hoje é somente uma evolução das ideias de administração em decorrência de fatos históricos como a Revolução Industrial e influências de ações de instituições como a Igreja Católica Romana e as Organizações militares.

Administração é o ato de administrar ou gerenciar negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas definidas. Contudo, a administração é um estudo que visa atender à necessidade humana que lida com a organização de seu espaço, pessoas e atividades.

Em 25.000 A. C., na Roma, quando seus antigos habitantes procuravam uma maneira para melhorar a solução de seus problemas práticos, surge o exercício de administrar. Depois no Egito, Ptolomeu planejou e dimensionou um sistema econômico que não poderia ter se operacionalizado sem uma administração pública sistêmica e organizada.

Em seguida, na China de 500 A.C., a necessidade de ter um sistema organizado de governo para o império, a construção de Chow, com 8 Regras de Administração Pública de Confúcio, exemplificam a tentativa chinesa de definir regras e princípios de administração.

Duas instituições destacam-se no decorrer da formação histórica da Administração: a Igreja Católica Romana e as Organizações Militares. A Igreja, considerada uma organização formal e eficiente, que busca seus objetivos através de técnicas administrativas e organizacionais. Espalharam-se pelo mundo exercendo influência inclusive sobre o comportamento pessoal dos fiéis.

As Organizações militares surgiram decorrentes dos cavaleiros medievais e dos exércitos mercenários dos séculos XVII e XVIII até os tempos modernos. Destacam-se pela hierarquia e rigidez de princípios. Suas práticas administrativas tornaram-se exemplos para todas as empresas da atualidade.

2.1.2 A Administração como uma ciência.

James Watt em 1769, ao inventar a máquina a vapor, não sabia que estava dando o estopim para uma das maiores revoluções que o mundo moderno já tivera visto: A Revolução Industrial. (FERNANDES 2016). As diversas possibilidades de aplicações das máquinas a vapor nos processos de produção, provocou um enorme desenvolvimento nos processos industriais. Criando padronizações, baixo preço e produção em grande escala.

A revolução industrial se dividiu em duas fases distintas. A primeira delas é a fase da revolução do carvão 1780 – 1860. Esta utilizava o carvão como energia e o ferro como matéria prima. A segunda fase é a revolução da eletricidade e derivados do petróleo 1860 – 1914. Pois utilizava estes como energia, e agora o aço como matéria prima.

Essa mudança brusca causada pela Revolução Industrial, desencadeou diversos problemas sociais como: crescimento acelerado e desordenado de empresas; e uma necessidade maior de eficiência na produtividade dessas empresas, para lidar com intensa concorrência e competição no mercado (GALVÊAS 2015). Em resposta a essa nova demanda surge a moderna Administração.

2.1.3 Taylor e a Administração Científica

O engenheiro norte americano Frederick Winslow Taylor (1856 -1915), é considerado o pai da Administração Científica e apresentou ao mundo o seu estudo da Administração como ciência, onde definia a prática da divisão do trabalho, baseando-se nos tempos e métodos, a fim de atingir os objetivos, a máxima produção e o mínimo de custos, partindo de princípios como seleção científica do trabalhador, tempo, trabalho em conjunto, supervisão, eficiência, entre outros. (CHIAVENTO 2003)

Taylor define a Organização Racional do Trabalho, que se baseia em estudos como: Análise do trabalho e do estudo dos tempos e movimentos; Fadiga humana; Divisão do trabalho e especialização do operário; Desenho de Cargos e Tarefas; Incentivos salariais e prêmios de produção. Conceito de *Homo Economicus*; Estudo de condições como iluminação e conforto; Padronização e supervisão funcional. (CHIAVENATO 2003)

Em 1911, Taylor publicou: Princípios da Administração Científica, considerado a bíblia dos organizadores do trabalho. Onde Taylor propõe 5 funções essenciais da Gerencia Administrativa: Planejar; Comandar; Organizar; Controlar e Coordenar. Essas propostas representaram um enorme avanço para o processo de produção em massa.

2.1.4 Henri Fayol e a abordagem Clássica da Administração.

Paralelo aos estudos de Taylor, o francês Jules Henri Fayol (1841 – 1925) definia princípios semelhantes na Europa, baseando em sua experiência na alta administração. Fayol veio a aprimorar e com isso contribuir com a obra de Taylor, consequentemente, trouxe novos avanços para a administração. (CHIAVENATO 2003)

Fayol relacionou 14 princípios básicos que vieram a complementar aos de Taylor, são eles: Divisão do trabalho; Autoridade e responsabilidade; Unidade de comando; Unidade de Direção; Disciplina; Remuneração; Centralização; Hierarquia; Ordem; Equidade; Estabilidade; Iniciativa e Espírito de Corpo. Nascia a Teoria Clássica da Administração. (CHIAVENTAO 203)

A abordagem clássica da administração de Fayol, desencadeou o desenvolvimento da teoria conhecida como gestão administrativa, ou processo administrativo, no qual pela primeira vez se falou em administração como disciplina e profissão. Fayol não foi apenas o primeiro a reconhecer a administração como uma função separada das demais, mas foi o primeiro autor que conseguiu tornar mais nítido o papel e o exercício administrativo.

2.1.5 A contribuição de Ford

Henry Ford (1863- 1947) iniciou sua vida como um simples mecânico, chegando a ocupar o cargo de engenheiro chefe de uma fábrica. Construiu a Ford Motor Company, que teve o seu maior sucesso, o Ford Modelo T. Esse produto foi o que popularizou o automóvel e revolucionou a indústria automobilística, pois era um produto confortável, robusto, confiável e principalmente barato. (CHIAVENTATO 2003)

Em 1913 a fábrica já produzia 800 carros por dia, com a implantação do sistema de linha de montagem em esteiras que movimentavam o carro, de forma que cada operário executasse a sua operação, resultado em um aumento da produtividade. Um carro ficava pronto a cada 98

minutos. Esse novo modelo de produção revolucionou a indústria. Em 1926 Ford já tinha 88 usinas e produzia 2.000.000 carros por ano. (CHIAVENTATO 2003)

Algumas contribuições de Ford que serviram de exemplo para administração moderna e para empresas: Criou a assistência técnica de grande alcance; Repartiu em 1914, parte do controle acionário da empresa com os funcionários; Estabeleceu jornada de 8 horas e salário mínimo de U\$5,00/dia e utilizou um sistema de concentração horizontal e vertical onde produzia desde a matéria prima inicial ao produto acabado criando até a distribuição através de agencias próprias.

2.1.6 Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas surgiu com as novas ideias trazidas pela Escola de Relações Humanas, para a recuperação das empresas após a Grande Crise em 1929. Com a Abordagem Humanística, a Teoria Administrativa passa por uma revolução conceitual, da transferência da ênfase antes colocada na tarefa, (Administração Científica) e na estrutura organizacional (pela Teoria Clássica) para ênfase nas pessoas que trabalham ou que participam nas organizações. (CHIAVENATO 2003)

Essa teoria surgiu com base na Experiência de Hawthorne, que foi uma experiência na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company, situada em Chicado, feita pelo Conselho Nacional de Pesquisas em 1927, para verificar a relação entre iluminação e eficiência dos operários, medida por meio da produção.

A Teoria das Relações Humanas contrapõe o comportamento social do empregado ao comportamento tipo máquina proposto pela Teoria Clássica, baseado na concepção atomística do homem (CHIAVENATO 2003)

Elton Mayo foi quem conduziu essa experiência, e estendeu a pesquisa à fadiga, acidentes de trabalho, *turnover* e ao efeito das condições de trabalho sobre a produtividade. A experiência teve três fases, e durou de 1927 até 1932, onde ao seu final concluiu-se que a administração não pode tratar os empregados individualmente, mas sim como membros de um grupo, sujeitos às influências sociais desses grupos.

2.1.7 O homem social e a influência da liderança na motivação humana

A partir da Experiência de Hawthorne, a Teoria das Relações Humanas constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas, contudo, todo acervo de teorias psicológicas a respeito da motivação humana passou a ser aplicado dentro das organizações. Nascia o *homem social*. Mostrando que o comportamento humano é motivado, e a motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de satisfação de suas necessidades. (CHIAVENATO 2003).

CHIAVENTATO 2003 define que liderança pode ser vista por diversos ângulos, tais como: *Liderança como um fenômeno de influência; como um processo de redução da incerteza de grupo; como uma relação funcional entre líder e subordinado e como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação.*

Existe três tipos de liderança; a *Liderança autocrática*, onde o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo; *Liderança liberal*, onde o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum; *Liderança democrática*, onde o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. (CHIAVENTATO 2003)

O homem passou a ser visto como um ser que deve ser motivado, em resultado ao suprimento de suas satisfações, frustrações ou compensações. Contudo, percebeu-se que os objetivos individuais influenciam a moral e as atitudes das pessoas e do grupo.

2.1.8 Liderança: O Papel do Gestor na Organização

Liderança é o processo de influenciar pessoas no sentido de que ajam em prol dos objetivos da instituição (Polidório 2006). O gestor de uma empresa é profissional responsável por essa liderança. Este profissional também tem muitas responsabilidades, para tanto, é indispensável que este seja dotado de uma série de conhecimentos e habilidades a fim de nortear as suas tomadas de decisões.

Atualmente, o tema liderança vem sendo muito abordado dentro das universidades. O desenvolvimento de profissionais com habilidades de liderança, planejamento, organização e controle torna-se cada vez mais indispensáveis, ao modo como o mercado de trabalho vem exigindo este perfil profissional.

Segundo Santana 2012, “Planejar é definir o futuro da empresa ou projeto, os recursos que serão utilizados, as pessoas que participarão do desenvolvimento do projeto e os caminhos para alcançar os objetivos com sucesso. ” Ou seja, o sucesso demanda planejamento e organização.

O papel do gestor dentro da organização é fundamental. O perfil desse profissional exige de certa forma conhecimentos, habilidades e atitudes, a fim de alcançar os objetivos propostos.

Liderança dentro de uma organização é fundamental. Ter um profissional responsável por motivar a equipe faz com que se alcance com melhor eficiência os objetivos. O gestor é quem desempenha esse papel de líder dentro da organização e para isso é necessário que esse profissional tenha uma série de habilidades.

O gestor é o profissional dentro da empresa responsável por administrar os recursos físicos, humanos e financeiros. O papel do gestor é averiguar se as atividades estão ocorrendo dentro da programação, se os resultados prévios estão dentro do esperado para o projeto, como prazos e custos. (SANTANA 2012)

Dentre as habilidades está a de motivar a equipe. Essa talvez seja a tarefa mais difícil dentre as atividades do líder pois pessoas diferentes sentem necessidades distintas, e suprir necessidades individuais não é fácil, pois a empresa tem políticas padronizadas, que buscam atender a maior proporção de colaboradores. (SANTANA 2012)

O desempenho da função de um gestor é avaliado a partir da qualidade e desempenho dos seus colaboradores. Neste sentido, é visível na prática do dia a dia e nos resultados obtidos durante os exercícios da empresa, o desempenho tanto da equipe quanto do gestor em suas funções.

É importante que tanto o líder quanto os subordinados conheçam os valores, a cultura, a missão, visão, objetivos e metas da organização, para que todos tenham centrado uma mesma ideia, enfatizando os anseios da organização. Para que todos juntos possam desempenhar suas funções individuais com foco nos objetivos da organização como um todo.

2.1.9 Endomarketing

Uma importante ferramenta de gestão para conquistar os colaboradores é o Endomarketing. Segundo Cotent 2017:

“Endomarketing é uma estratégia de marketing institucional voltada para ações internas na empresa... visa melhorar a imagem da empresa entre os seus colaboradores, culminando em uma equipe motivada e reduzindo o turnover.” (CONTENT 2017)

O endomarketing funciona como um sistema de motivação para os clientes internos. Quando estes estão mais felizes com o lugar onde trabalham, seus rendimentos melhoram e se tornam mais dispostos. A motivação dos funcionários aumenta consideravelmente ao perceberem que estão inseridos em um ambiente que se preocupa com a qualidade de trabalho e bem-estar (Content 2017)

2.1.10 Tipos de Gestão

O papel do gestor é fundamental tanto na motivação dos colaboradores quanto nas tomadas de decisões. Apesar dessa importância há modelos de gestão prejudiciais para os resultados da organização. Contudo os diferentes modelos de gestão atuais atendem as mais diversas culturas organizacionais.

Nos diferentes estilos de liderança, destacamos três: Autocrática, democrática e liberal. Dependendo da maneira como o líder se relaciona e que conduta tem com seus subordinados é que se caracteriza o perfil de liderança.

No estilo de liderança autocrático, é o líder quem fixa as diretrizes sem a participação do grupo, e que determina as técnicas para a execução das tarefas, e determina qual tarefa cada um deve executar. (Corrêa 2011)

O perfil de liderança democrático preza pelo debate em grupo ante as tomadas de decisões, busca o estímulo e apoio da equipe. O grupo fica responsável por esboçar as técnicas para atingir os objetivos solicitados, aconselhados pelo líder quando necessário. A divisão de tarefas fica por conta do próprio grupo. O líder procura ser um membro do grupo, engajando-se nas tarefas. (Corrêa 2011)

Na liderança liberal há completa liberdade para as tomadas de decisões por parte do grupo, ou por decisões individuais, com participação mínima do líder. Esta participação

restringe-se apenas em fornecer informações essenciais acerca do desenvolvimento das funções propostas. (Corrêa 2011)

Dependendo do estilo de liderança, é exercido diferentes influencias aos colaboradores. Cabe ao Gestor decidir qual o perfil que mais se enquadra no seu estilo de liderar e no ambiente onde vai atuar.

2.1.11 Processo de Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento e seleção é um elemento de extrema importância para as organizações, sendo capaz de influenciar tanto positivamente quanto negativamente. O recrutamento atua como um método de comunicação divulgando e disponibilizando oportunidades de emprego, ao mesmo tempo que também motiva os candidatos ao processo seletivo.

Segundo Sherman et al. (2003 p. 30)

Antes de encontrar funcionários capazes para uma empresa, os recrutadores precisam conhecer as especificações de cargo para as posições que eles devem preencher. Especificações de cargo consistem na declaração dos conhecimentos, habilidades e capacidades exigidos da pessoa que executa o trabalho. (SHERMAN et al. 2003)

Existem dois métodos de recrutamento: o interno e o externo. O recrutamento interno é utilizado para o preenchimento de vagas através do remanejamento de colaboradores na organização, constitui também um processo bem mais econômico e demonstra que a organização está disposta a promover seus colaboradores.

Já o recrutamento externo é realizado para atrair funcionários que estão fora da instituição, proporciona para a organização ideias novas e mantém-se atualizada. O gestor de pessoas é o encarregado por preencher as vagas e sempre buscar o melhor perfil de forma que a organização consiga economizar recursos e otimizar os resultados.

Para se realizar uma boa seleção é necessário encontrar uma variedade de candidatos bem ampla, facilitando assim a escolha do melhor perfil. De acordo com Dos Santos et al. (2013, p. 7)

Geralmente a seleção de pessoas é realizada quando se faz o recrutamento externo. Quando é realizado o recrutamento interno, a empresa já conhece o seu pessoal, portanto, não é necessária a realização de etapas de filtragem. Já quando o recrutamento é externo, existe a necessidade de escolha entre os candidatos que foram recrutados para o processo seletivo. (DOS SANTOS et al. 2013)

A entrevista é a técnica mais usada para o processo de seleção, ela procura conhecer o candidato, pesquisa seus conhecimentos e habilidades, verifica se o candidato atende ao perfil que o cargo exige, o nível de ansiedade, de argumentação, fatores como roupas e postura contribuem para a contratação.

Segundo Chiavenato, 2009, p. 174.

O órgão de seleção (staff) não pode impor ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação. Pode apenas prestar serviço especializado de aplicar as técnicas de seleção e recomendar os candidatos que julgar mais adequados para a posição. A decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre de responsabilidade do órgão requisitante. (CHIAVENTATO 2009)

2.1.12 Treinamento e desenvolvimento

Atualmente as empresas precisam de pessoas espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a correr riscos. Colaboradores que coloquem a teoria em prática, e para isso é imprescindível o treinamento e desenvolvimento.

Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento. O treinamento está mais focado para o cargo atual, procurando aperfeiçoar as capacidades exigidas. Já o desenvolvimento decide os cargos que a serem ocupados futuramente e as habilidades exigidas.

Segundo De Carvalho apud Chiavenato (2003, p.32)

É um conjunto de experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional, e ele está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual. (DE CARVALHO APUD CHIAVENTO 2003)

Existem vários métodos que facilitam o gestor a definir quais habilidades e competências devem ser focalizadas. Um dos métodos é avaliar o processo produtivo dentro da organização. O outro modo é a retroação direta a partir daquilo que as pessoas julgam necessários para o treinamento e o último envolve a missão organizacional.

Conforme Gonçalves et al apud Boog (2012, p.4), "a necessidade de treinamento está entre o alto nível de eficiência atual e o nível de eficiência desejado. O objetivo principal é eliminar essa diferença".

Os principais objetivos do treinamento é preparar as pessoas para as diversas funções no cargo, proporcionar o desenvolvimento pessoal não apenas nos cargos atuais, mas em

funções mais elevadas, mudar a atitude das pessoas para criar um clima mais satisfatório e aumentar a motivação.

2.1.13 Tipos de Relatórios Contábeis

Relatórios contábeis são documentos que descrevem, com dados técnicos, todas as informações colhidas pelos setores de contabilidade das empresas. Neles estão inclusos todos os valores de despesas, custos e impostos devidos ou pagos.

Todos os relatórios contábeis são importantes para avaliar a situação financeira da empresa. Eles resumem todas as informações de uma forma organizada e confiável. Os relatórios permitem que os gestores avaliem e interpretem todos os dados e, então cheguem a uma conclusão sobre as melhores decisões para o negócio. (BORTOLI 2017)

São exigidos por lei certos relatórios contábeis que são conhecidos como demonstrações financeiras. São exigidos para as sociedades anônimas e estendidos também por outros tipos societários, por meio do imposto de renda. Os relatórios contábeis geralmente são feitos mensalmente, trimestralmente ou anualmente, varia de acordo com as normas estipuladas pelos estabelecimentos. Essas informações podem ser impressas, ou armazenadas em arquivos digitais.

Relatórios obrigatórios

Os relatórios obrigatórios são aqueles exigidos por Lei conhecido como demonstrações financeiras. (BORTOLI 2017) Entre eles estão documentos como:

- BP (balanço patrimonial);
- DRE (demonstração do resultado do exercício);
- DLPA (demonstração de lucros ou prejuízos acumulados);
- DOAR (demonstração das origens e aplicações de recurso) — somente para Sociedades Anônimas.

Relatórios não obrigatórios

Os relatórios não obrigatórios são aqueles que não são exigidos pela legislação. Eles são extremamente importantes para as tomadas de decisões dos empresários e gestores de empresas. (BORTOLI 2017). Destacamos:

- DFC (demonstrativo do fluxo de caixa), exceto para as sociedades de capital aberto ou com patrimônio líquido superior a R\$ 2.000.000,00 quando se torna obrigatório;
- DVA (demonstrativo do valor adicionado), exceto para as companhias abertas.

Os relatórios contábeis devem ser feitos por profissionais contábeis por tratarem da área financeira dos negócios esses documentos são muito importantes, e qualquer erro na interpretação de dados ou coleta pode resultar em um grande prejuízo.

Devem ser realizados com muita perfeição pois esses documentos são fundamentais para a administração dos negócios. De acordo com Oliveira (2015) O horizonte dos relatórios contábeis é muito mais amplo do que simplesmente descrever a situação econômico-financeira da entidade.

Sua concentração de dados e números acaba sendo de grande utilidade para que quem está à frente da empresa saiba onde aplicar os recursos que tem disponíveis ou se vai ser necessário tomar empréstimos, por exemplo, para cobrir as obrigações do período.
Oliveira (2015)

O gestor vai se tornar capaz de analisar a fim de entender o que esta se passando na empresa. É possível acompanhar a rentabilidade através dos resultados com o planejamento estratégico do período.

2.1.14 Ferramentas que auxiliam o Administrador nas tomadas de decisões.

A complexidade do mundo atual exige que as informações sejam detalhadas e precisas, para isso o administrador conta com ferramentas que o auxiliam no momento das buscas por essas informações, contudo, facilitam suas escolhas relativas a tomadas de decisões. (Bonel 2014.)

Dentre essas ferramentas destacamos duas: Ferramentas de Análise de Negócio e Ferramentas de Bussines Intelligence. Estes são softwares de extração, processamento e análise de dados que garantem ao administrador relatórios detalhados, além de ajudar as organizações a acessar informações sintetizadas de forma fácil.

Ferramentas de Análise de Negócio

As ferramentas de análise de negócio são tipos de software que extraem dados de um ou mais sistemas de negócios e combina eles em um *data warehouse*, para facilitar a avaliação e análise. Hoje em dia grande parte das empresas utilizam estas ferramentas de análise que incluem planilhas com funções estatísticas, pacotes de software estatístico, ferramentas de mineração de dados entre outras. Juntas, estas ferramentas oferecem a organização uma visão geral dos dados da empresa para o entendimento do gestor, e consequentemente para que as decisões acerca do negócio sejam tomadas da forma mais inteligente possível. (LIMA et al. 2011)

Os dados gerados pelas ferramentas de análise de negócio informam além dos resultados, apresentam explicações de como os resultados ocorreram, a fim de identificar pontos fracos, reparar possíveis áreas problemáticas, alertar tomadas de decisões sobre eventos inesperados e até prever resultados futuros sobre decisões que a empresa possa tomar. Isso proporciona à organização certa segurança para alcançar as metas, manter-se competitiva e aumentar a satisfação de seus clientes.

Ferramentas de *Business Intelligence* (BI)

As Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) são softwares que coletam e processam quantidades grandes de dados não estruturados de sistemas internos e externos. As ferramentas de BI proporcionam uma forma de acumular dados para encontrar informações por meio de consultas, e auxiliam na preparação de dados para análise, possibilitando a criação de relatórios, e assim a visualização dos dados. (LIMA et al. 2011)

Os resultados obtidos dão ao gestor um resumo preciso, possibilitando que as tomadas de decisões sejam de forma eficiente. Essas informações combinam um grande conjunto de dados, processados em tempo real, proporcionando ao gestor da empresa uma análise precisa e atualizada, e disponibiliza para a empresa dados essenciais de forma bem simplificada.

2.1.15 Empresa Quero – Quero

A marca Quero – Quero foi fundada em 15 de agosto de 1967, na cidade de Santo Cristo, região Nordeste do Estado, como uma pequena empresa de comércio e representações. Atuando no ramo de varejo, atualmente conta com mais de 3.000 funcionários entre as mais de 200 lojas da Rede Quero – Quero e Cartão Quero – Quero. Na cidade de Bagé conta com 3 lojas.

Metodologia

Este artigo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, analisando artigos e livros sobre o assunto e através de pesquisa descritiva onde utilizou-se uma abordagem qualitativa com a aplicação de uma entrevista à administradora da loja Quero-Quero na cidade de Bagé RS. Tendo como objetivo identificar os conhecimentos necessários ao administrador e os procedimentos adotados pela organização no momento do recrutamento, seleção e treinamento dos novos talentos dentro da organização.

As questões utilizadas tratavam-se sobre o banco de dados e a influencia destes nas tomadas de decisões, retenção de talentos, treinamento e integração de novos colaboradores, a fim de identificar se os conhecimentos e habilidades por parte do gestor da empresa, ao serem colocados em prática relacionam-se com as teorias e estudos abordados durante a graduação dos alunos da Faculdade IDEAU campus Bagé, nos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Gestão de Recursos Humanos.

3 RESULTADOS E ANALISES

As questões utilizadas tratavam sobre o treinamento e integração de colaboradores, retenção de talentos, banco de dados e tomadas de decisões, sendo assim analisou-se que a integração de novos colaboradores na empresa Quero – Quero é feita através de um sistema de boas vindas junto com uma reunião inicial para apresentação de todos os colaboradores e seus respectivos setores e funções, a fim do novo colaborador entender como a empresa funciona, e para que o colaborador também entenda a importância do seu papel dentro da empresa. Logo é realizado o treinamento dentro da área de atuação.

Segundo Gonçalves et al apud Boog (2012, p.4). “a necessidade de treinamento está entre o alto nível de eficiência atual e o nível de eficiência desejado. O objetivo principal é eliminar essa diferença”.

O Treinamento de novos colaboradores é realizado através de três pontos de análises, o conhecimento da organização, como que esta quer que ele proceda e como atender o cliente. Visando primeiramente a retenção de talentos internos a empresa disponibiliza treinamentos e conta com uma ferramenta de software que contém uma escola virtual dentro do sistema. Disponibiliza aos colaboradores informações de procedimentos no atendimento, de produtos e serviços.

Conforme Volpe (2009, p.2) “preparar as pessoas para as diversas funções no cargo, proporcionar o desenvolvimento pessoal não apenas nos cargos atuais, mas em funções mais elevadas, mudar a atitude das pessoas para criar um clima mais satisfatório e aumentar a motivação”.

Com relação as informações necessárias ao administrador nas suas tomadas de decisões. A organização conta com um banco de dados que fornece informações relativas a clientes, colaboradores, fornecedores, mercadoria, e mais uma série de dados relacionados e interligados que garantem ao administrador uma tomada de decisão mais assertiva.

Estas informações descrevem, quando relacionadas aos clientes internos, dados como: todo histórico do colaborador dentro da organização, seus treinamentos, onde trabalhou e tudo mais. Também é possível identificar dados relativos a metas, vendas, disponibilizando uma análise detalhada do desenvolvimento individual.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos estudos abordados sobre história da administração, o papel do líder dentro de uma organização, a importância de uma gestão eficiente, juntamente com um desenvolvimento de talentos internos e a importância dos dados nas tomadas de decisões. Traçamos um perfil profissional administrador na função de gestor, analisando como este desenvolve o talento interno e com base em que informações desenvolve suas ações.

Contudo, concluímos que na empresa Quero – Quero é desempenhado processos administrativos coerentes com os estudos esboçados neste artigo. Mostrando que é fundamental ao administrador estar sempre atualizado, constantemente estudando e buscando informações. Pois, como vimos, a administração de empresas sofre constantes evoluções e que deve sempre se adaptar ao passo em que o mundo enfrenta mudanças.

Cabe ao Administrador pôr em prática técnicas inovadoras, baseadas em conhecimentos adquiridos ao longo dos anos, com ferramentas tecnológicas que o auxiliam nas tomadas de decisões, disponibilizando aos colaboradores treinamentos e aperfeiçoamentos, a fim de proporcionar aos clientes uma experiência inovadora, dinâmica e satisfatória.

REFERÊNCIAS

CONTENT, Redator Rock. (2017). **O QUE É ENDOMARKETING? ENTENDA A IMPORTÂNCIA PARA A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES.** Disponível em: < <https://marketingdeconteudo.com/endomarketing/> >. Acesso em: 12/10/2017.

BONEL, Claudio. (2014). **BUSINESS INTELLIGENCE E A TOMADA DE DECISÃO.** Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/business-intelligence-e-a-tomada-de-decisao/78498/> >. Acesso em: 13/10/2017.

BORTOLI, Guilherme de. (2017). **RELATÓRIOS CONTÁBEIS: O QUE SÃO E QUA A SUA IMPORTÂNCIA PARA A EMPRESA?** Disponível em: <<https://www.flua.com.br/blog/relatorios-contabeis-o-que-sao-e-qual-a-sua-importancia-para-a-empresa/>> Acesso em: 13/10/2017.

CHIAVENATO, Idalberto. (2009) **RECURSOS HUMANOS: O CAPITAL DAS ORGANIZAÇÕES.** Elsevier Editora Ltda.

CHIAVENATO, Idalberto. (2003). **INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO: UMA VISÃO ABRANGENTE DA MODERNA ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES.** – 7. Ed. Ver. E atual. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2003.

CORRÊA, Guilherme Metidieri. (2011). **ESTILOS DE LIDERANÇA: AUTOCRÁTICA, DEMOCRÁTICA E LIBERAL.** Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/negocios/estilos-de-lideranca-autocratica-democratica-e-liberal/52800/>> Acesso em: 12/10/2017.

DOS SANTOS, Fernando et al. (2013) **A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO SETOR DE MÓVEIS.** Disponível em: <<http://www.semar.edu.br/revista/downloads/educacao4/ArtigoImport%C3%A2nciaRecrutamentoSelecaoPessoas.pdf>> Acesso em: 08/08/2017.

DE CARVALHO, Maria. (2003) **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.** Disponível em: <<http://docplayer.com.br/16002992-Treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas.html>> Acesso em: 10/08/2017.

FERNANDES, Bruna. (2016). **A Influência da Máquina a Vapor na Primeira Revolução Industrial.** Disponível em: < <https://blog.enem.com.br/a-influencia-da-maquina-a-vapor-na-primeira-revolucao-industrial/> > Acesso em: 12/10/2017.

FIDALGO, Vera. (2015). **O PAPEL DO GESTOR DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS**. Disponível em: < <https://pt.linkedin.com/pulse/o-papel-do-gestor-de-pessoas-nas-organiza%C3%A7%C3%B5es-modernas-vera-fidalgo> > Acesso em 12/10/2017.

GALVÊAS, Elias Celso. (2015). **A REVOLUÇÃO INDUSTRIAL E SUAS CONSEQUÊNCIAS: DA CORPORAÇÃO DE ARTESÃOS E MANUFATURAS LOCAIS À PRODUÇÃO EM ESCALA INTERNACIONAL**. Disponível em: < http://www.miniweb.com.br/Historia/Artigos/i_contemporanea/rev_indu_consequencias.html > Acesso em: 12/10/2017.

GONÇALVES, Renata. (2012) **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS FATOR DE SUCESSO EM VENDAS**. Disponível em: <<http://sema.naacademica.com.br/system/files/artigos/td-fatordesucessoemvendas.pdf>> Acesso em:10/08/2017.

LIMA, Alvaro Vieira. LIMA, Davi Marques. (2011). **BUSINESS INTELLIGENCE COMO FERRAMENTA GERENCIAL NO SUPORTE AO PROCESSO DE BUSINESS PERFORMANCE MANAGEMENT**. Disponível em: <<https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/gti/article/download/1201/1071>> Documento em PDF. Acesso em: 13/10/2017.

MARTINS, Jéssica. (2016). **OS DESAFIOS DO PROFISSIONAL DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO MOMENTO PELO QUAL O PAÍS TEM PASSADO**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/negocios/os-desafios-do-profissional-de-recrutamento-e-selecao-no-momento-pelo-qual-o-pais-tempassado/96409/>> Acesso em 12/10/2017.

OLIVEIRA, Leandro. (2015). **COMO OS RELATÓRIOS CONTÁBEIS PODEM AUXILIAR NA GESTÃO DA SUA EMPRESA**. Disponível em: <<https://capitalsocial.cnt.br/relatorios-contabeis/>> Acesso em: 13/10/2017.

OLIVEIRA, Rosane de Souza. PASSOS, Elisete Silva.(2013) **O PAPEL DO GESTOR NA MOTIVAÇÃO DOS SEUS COLABORADORES**. Disponível em: <http://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2013_1/03_PAPEL_GEST_MOT_COL_33_41.pdf> Documento em PDF. Acesso em: 13/10/2017.

POLIDÓRIO, Gilson Rodrigo. (2006). **O PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-papel-da-lideranca-nas-organizacoes/13087/>>. Acesso em 12/10/2017.

SANTANA, Flávio Dias. (2012). **O PAPEL DO GESTOR DENTRO DA ORGANIZAÇÃO**. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-papel-do-gestor-dentro-da-organizacao/68064/>> Acesso em: 12/10/2017.

SHERMAN, Arthur. (2003) **ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**. Editora Thomson.

VOLPE, Renata Araujo. (2009). A **IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO**. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>> Acesso em: 10/08/2017.