

DIAGNÓSTICO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: ESTUDO COMPARADO EM EMPRESAS DE MATERIAIS ELETRICOS 1

BRENER DE SOUZA BUENO²
LUIZ FERNANDO DA SILVA
RODRIGO GUALASSI³

RESUMO: O presente trabalho tem como foco diagnosticar a área de recursos humanos visando à estrutura organizacional de duas empresas do ramo de materiais elétricos e instalações elétricas de baixa e alta tensão, localizadas na cidade de Paranavaí. Em segundo momento demonstra aos leitores a importância de se ter um bom departamento recursos humano para que se tenha o recrutamento e seleção mais assertiva evitando o turno vazio, melhorando o clima organizacional. Sendo que, a forma de seleção de candidatos usa como critério aquele que melhor possui experiência com manutenções elétricas, relacionamento com cliente e possui um bom relacionamento interpessoal, como também uma comunicação eficaz. Outra questão observada trata-se do treinamento do funcionário na organização. Atualmente, as empresas no mercado de trabalho visam crescimento e com isso expandem seus negócios através de melhores qualificações de seus funcionários.

Palavras-chave: Administração; Recursos Humanos; Clima Organizacional.

1 Trabalho apresentado no GT 3 - Gestão das organizações na Semana Acadêmica Fatecie 2017
2 Acadêmicos do Curso de Administração da Faculdade Tecnologia e Ciências do Norte do Paraná (FATECIE), Paranavaí, PR, Brasil. luizfernandosilva@outlook.com

3 Professor orientador, docente do curso de Administração da Faculdade Tecnologia e Ciências do Norte do Paraná (FATECIE), Paranavaí, PR, Brasil. E-mail: Rodrigo.gualassi@outlook.com

1 INTRODUÇÃO

Toda organização depende necessariamente do setor de recursos humanos para se desenvolver e se manter no mercado. O que diferencia uma empresa da outra não é seu tamanho físico ou localização geográfica, mas sim, as suas políticas de organização principalmente no setor de Recursos Humanos. Uma empresa bem estruturada e com chances reais de crescimento e de se manter no atual mercado competitivo, depende de um setor de Recursos Humanos capacitado em driblar problemas que surgem no dia a dia de qualquer empresa. Por algumas empresas enfrentarem atualmente sérios problemas na gestão de pessoas foi com que surge a proposta do presente trabalho.

Este trabalho tem como justificativa em demonstrar o conhecimento no processo de rotatividade de pessoas. Os Recursos Humanos é um setor muito importante para o desempenho de uma empresa e não pode ser copiado pela concorrência. Verifica-se que muitas organizações têm enfrentado constantes problemas com seus colaboradores, isto é característico de um setor desestruturado que poderá levar qualquer empresa ao insucesso. Por outro lado, empresas que detém um setor organizacional de gestão de pessoas eficaz, com profissionais capacitados, qualificados e valorizados são capazes de alavancar o sucesso de qualquer organização.

Martins (2010) diz que o Brasil se difere de outros países por “viver entre extremos” no que diz respeito à qualificação profissional. Um grande fator que destaca de uma empresa é que poucos se preocupam sobre a rotatividade de pessoas. Muitas empresas têm o conhecimento da troca de funcionários, mas não chegam a analisar a situação.

"Comparado a outros mercados, o Brasil vive um momento em que, apesar de não estar superaquecido, os mais qualificados estão empregados. Por aqui, há uma expectativa de crescimento profissional muito grande e quando o funcionário não encontra essa oportunidade na sua empresa atual, ele aceita uma proposta melhor

muito facilmente", considera Mário Custódio, gerente da divisão de recursos humanos da Robert Half. (Revista Exame, 2013 online).

Segundo Milkovich e Boudreau, a rotatividade dos empregados é um processo oneroso. Algumas vezes a redução drástica do quadro de pessoal diminui os custos, aumenta os lucros e faz subir os preços das ações. Obviamente, se as demissões forem feitas da maneira correta, uma organização pode tornar-se mais competitiva. Por isso, as organizações precisam buscar mais do que simplesmente reduzir sua rotatividade quando diagnosticam suas atividades de recursos humanos. Elas precisam determinar a quantidade certa de demissões e considerar cuidadosamente quando é mais eficaz permitir ou mesmo encorajar os empregados a deixarem a empresa ou quando é melhor tentar retê-los. O fator-chave não é quantos empregados estão saindo, mas qual o potencial dos que ficam.

Com isso, inicia uma tarefa muito importante, o cuidado durante o recrutamento e a seleção, para que se tenha o mínimo de rotatividade possível futuramente. Quanto menor o índice de rotatividade, maior a qualidade e produtividade da empresa. Pois o custo e tempo gerado são elevados na qualificação do colaborador quando há menos entrada e saída de pessoal "turnover", no sentido de manter o número adequado de funcionários para cada função.

Desta forma, este projeto vem ajudar a identificar falhas no processo de gestão de Recursos Humanos, onde o estudo deste importante setor para as empresas pode significativamente influenciar na melhora de práticas e aprimoramento de técnicas e isso fará com que muitos desperdícios sejam evitados em todo processo, influenciando assim um melhor clima organizacional na empresa.

O principal objetivo da gestão de Recursos Humanos e seu desenvolvimento devem ser de relevância fundamental para qualquer pessoa. O diagnóstico eficaz reduz custos e isso automaticamente levaria este setor ao topo de qualquer organograma. Portanto, deve ser feito um levantamento organizacional, a fim de identificar as dificuldades internas e externas e criar critérios para resolvê-las, onde o gestor do RH deverá planejar e determinar ações a serem aprimoradas e desenvolvidas, então somente após, avaliar e apresentar os resultados encontrados.

Trabalhar com Gestão de Pessoas é um desafio para qualquer profissional, pois conhecer os vários sistemas e prática utilizados por cada colaborador dentro de uma empresa é fundamental para atingir o principal objetivo para um gestor de RH e com isso deve construir uma força de trabalho qualificada e motivada dentro da organização como um todo.

Objetivo Geral

Diagnosticar e propor soluções aos possíveis problemas e as relações humanas.

Objetivos Específicos:

Investigar o gerenciamento de pessoas, Acompanhar o Recrutamento e Seleção de pessoal e Conhecer o Treinamento de pessoal.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Recursos Humanos referem-se às pessoas que trabalham em organizações e que nelas desempenham determinadas funções no dia a dia. As pessoas passam grande parte de seu tempo trabalhando nas empresas. Daí a denominação Recursos Humanos para descrever as pessoas que trabalham nas organizações.

Para facilitar tanto o estudo do relacionamento entre indivíduos e organizações como o próprio estudo da Administração de Recursos Humanos, devem-se abordar as organizações, grupos e pessoas como classes de sistemas abertos em contínua interação com seus respectivos ambientes (CHIAVENATO, 2009, p.2).

As organizações são constituídas por pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. As organizações surgem exatamente para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham coordenadamente e em conjunto.

Conforme Chiavenato (1989) a Administração de Recursos Humanos é uma especialidade que surgiu a partir do crescimento da complexidade das tarefas organizacionais. Era um órgão interlocutor que recebia o nome de Relações Industriais e que tentava articular o capital e o trabalho, ambos interdependentes, mas conflitantes, ouve grandes mudanças.

O conceito de Relações Industriais mudou radicalmente. Com o passar dos tempos sofreu uma formidável ampliação e passou a ser denominada Administração Pessoal, já não se tratava de apenas intermediar as desavenças e reduzir os conflitos, mas, sobretudo, administrar as pessoas de acordo com a legislação trabalhista vigente e administrar os conflitos que surgiam continuamente devido à ação sindical (CHIAVENATO, 2009, p.3).

Milkovich e Boudreau, (2000) relata que administração de recursos humanos tem uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho, sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos.

O departamento de Recursos Humanos exercita diversas atividades, dentre elas pode-se citar o Recrutamento e Seleção de Pessoal.

2.1.1 - Recrutamento de Pessoal.

O recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de Recursos Humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher.

De acordo com Chiavenato (1989, p.53) “Nesse sentido, o recrutamento é uma atividade de relações públicas e de envolvimento da organização com a comunidade que a rodeia”.

Milkovich e Boudreau (2000, p.162) definem recrutamento como um “processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego.”

O problema do recrutamento é diagnosticar e localizar as fontes supridoras de recursos humanos no mercado, especialmente as que lhe interessam, para nelas concentrar seus esforços de recrutamento.

Para melhor identificar e mapear as fontes de recrutamento são necessários dois tipos de pesquisa: a pesquisa externa e a interna conforme exemplo abaixo;

Tipos de recrutamento

	R&S internos	R&S externos	R&S mistos
Vantagens	Investimentos menores Rapidez no processo Disponibiliza investimentos para outras atividades Segurança aos recursos humanos já existentes Motivação das pessoas	Renovação das pessoas Ausência de protecionismo e nepotismo Maior racioade no processo	Renovação das pessoas Motivação das pessoas Maior racionalidade no processo Possível segurança quanto às pessoas a serem contratadas
Limitações	Pessoas enraizadas com cultura Relacionamentos com conflitos Protecionismo Transparência e credibilidade do processo	Maior necessidade de investimento para atrair candidatos Insegurança quanto às pessoas a serem contratadas Morosidade no processo Desmotivação dos empregados	Maior volume de investimento Morosidade no processo Possível manutenção da subjetividade no processo

Quadro 1: tipos de recrutamento

Fonte: kinharangel/recrutamento-e-seleo-de-pessoas/6

2.1.2 - Seleção de Pessoal

O objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização Chiavenato (1989, p.79) diz que;

A seleção de recursos humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

A seleção visa solucionar dois problemas básicos, a adequação e a eficiência do homem no cargo. As empresas estão se tornando cada vez mais exigentes em relação ao desempenho de seus colaboradores, buscando indivíduos que correspondem aos objetivos da organização, aliando a eficiência e a eficácia no desenvolvimento de suas atividades.

Várias empresas fazem uma busca pelas informações pessoais de seus candidatos antes mesmo da entrevista, para agilizar o processo e atingir o objetivo com eficiência principalmente com o auxílio de tecnologias informatizadas.

2.1.3 Rotatividade (turnover)

Rotatividade de Recursos Humanos é usada para definir a flutuação de pessoal, em outras palavras, é o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente, definido assim pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. A rotação de pessoal é expressa através de uma relação percentual entre as admissões no decorrer de certo período de tempo, quase sempre, a rotação é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações conforme pode ser visto no quadro 2, seja para promover providências ou ainda com caráter preditivo.

Geral	Rotatividade	Perfil da equipe	Eventos de RH	Receitas e custos						
Resumo de indicadores de rotatividade (mensal) para 2015										
Indicador	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out
Número de novas contratações	1	2	0	0	0	0	0	0		
Total de desligamentos	0	0	1	0	0	0	0	0		
Variação do número de funcionários	1	2	-1	0	0	0	0	0		
Número de funcionários no início do mês	9	10	12	11	11	11	11	11		
Número de funcionários no final do mês	10	12	11	11	11	11	11	11		
Taxa de Turnover	5%	8%	5%	0%	0%	0%	0%	0%		
Detalhamento dos indicadores de rotatividade (mensal) para 2015										
Pedido de demissão	0	0	1	0	0	0	0	0		

Quadro 2: exemplo de planilha de turnover

Fonte: Planilhas consultoria em recursos humanos, Rafael Ávila, Gestão Na Prática

A entrada e saída de pessoal, em alguns casos, são causadas pela própria empresa, que tenta assim qualificar seu quadro de colaboradores, substituindo-os por indivíduos de melhor qualificação que se encontram no mercado.

A rotação de pessoal pode estar orientada no sentido de inflacionar o sistema com novos recursos (entradas maiores do que as saídas) para incentivar as operações e ampliar os resultados ou, no sentido de esvaziar o sistema (saídas maiores do que as entradas) para diminuir as operações, reduzindo os resultados (CHIAVENATO, 1989, p.34).

Segundo Chiavenato (1989) a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas um efeito; A consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento pessoal é, portanto, uma variável dependente daqueles fenômenos internos ou externos à organização.

Partindo de uma visão geral, a rotatividade pode trazer graves efeitos que influencia negativamente a economia, dentre eles a três mais acentuados:

1. A rotatividade impede que a população laborativa incorpore os benefícios do desenvolvimento econômico, que poderia conduzir a uma concentração de renda cada vez melhor;
2. As pequenas e médias empresas não têm condições de expansão mais rápida e de geração de novos empregos que se multiplicariam pelo setor terciário como o comércio de serviços;
3. E também os efeitos imediatos da menor demanda são mascarados, porque ela é artificialmente alimentada pelos saques do FGTS, comprometendo os mecanismos de poupança nacional.

Conforme Chiavenato (1989) afirma que a rotatividade de pessoal – pelos seus inúmeros e complexos aspectos negativos – quando acelerada, torna-se um fator de perturbação. Quando forçada pelas empresas na obtenção de falsas vantagens em curto prazo, a rotatividade provoca enormes prejuízos à organização, ao mercado e a economia como um todo.

Nada é mais difícil de administrar do que pessoas. São seres com vontades, capacidades, desejos e sentimentos únicos, cada um com pensamentos e sonhos distintos. Motivá-los é a coisa mais difícil que um gestor precisa fazer. É muito comum que colaboradores troquem de empresa buscando melhorias em seu salário, após terem absorvido todo o conhecimento. Para diminuir essas estatísticas, as empresas devem adequar pequenos processos em sua organização.

O simples fato de a empresa possuir um programa de Planejamento de Carreiras já é fator para a diminuição da rotatividade. Apoiar os colaboradores, envolvê-los e reduzir a burocracia ao mínimo, permitir que a pessoa seja ela mesma respeitando-a nas suas diferenças, gerar um espírito de equipe que predomine em todo o ambiente, contar com líderes inspiradores e recompensar em conformidade com o mérito (individual ou coletivo) são ações que podem fazer a diferença na hora em que um colaborador receber uma proposta da concorrência. Isso, conseqüentemente, ajudará a evitar a perda de talentos das organizações.

O índice de rotação ideal seria aquele que permitisse a organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções

de desempenho, difíceis de serem corrigidos dentro de um programa exequível e econômico. Cada organização teria sua rotação ideal, potencializando a qualidade do setor de RH, sem afetar a quantidade dos recursos disponíveis.

2.1.4. Treinamento

O Treinamento é sem dúvida o principal custo que a empresa deve investir, a fim de qualificar seus funcionários e ter os menores desperdícios possíveis, tanto de matérias, quando de tempo, as empresas no mundo a fora tem se mostrando muito determinadas ao investir em treinamentos de seus colaboradores, com profissionais qualificados, especializados para ministrar cursos e transmitir seus conhecimentos prática/teóricos afim de melhor capacitar os empregados.

Para Milkovich e Boudreau (2013), treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados.

As melhores empresas enxergam no treinamento uma das melhores formas de diminuir custos e aumentar lucros, capacitando desde seus funcionários de linha de produção até os seus gestores estratégicos.

O treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais. Isso reflete basicamente na produção de produtos com melhores aproveitamentos, menores perdas e assim com menores desgastes dos próprios profissionais.

Para determinar qual funcionário ou setor precisa ser treinado, o gestor de RH, deve focar seu olhar em determinados aspectos, como novas tecnologias, novas ferramentas, determinação de novas metas, ou até mesmo quando se percebem um alto nível de rotatividade dentro da empresa, uma queda na produção ou no número das vendas, com esses dados, o gestor provavelmente deve propor um treinamento.

Conhecer cada setor da empresa e manter um treinamento rotineiro e sistemático desenvolve um ambiente melhor. O principal ponto a ser considerado por

uma empresa antes de qualquer treinamento é primeiramente desenvolver quais objetivos que o funcionário deve chegar, ou seja, qual a carreira ele deve seguir, o treinamento deve preparar o funcionário para progredir, assumindo cargos que utilizem suas capacidades com o menor desgaste físico ou psicológico.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa descritiva trata-se daquelas que são realizadas com o propósito de fazer afirmações para descrever aspectos de uma população. Nesses casos, o pesquisador não concentra sua atenção no porquê de observar certa distribuição, mas no que é tal distribuição.

Segundo GIL (2008) quanto à natureza de pesquisa apresentam-se a qualitativa e a quantitativa. A primeira é caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados. Já a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, as mais complexas.

Este Artigo será desenvolvido por meio de pesquisa qualitativa já que buscará possíveis problemas e as relações humanas de algumas empresas do ramo de Instalações elétricas de baixa e alta tensão que atuam no município de Paranaíba. Portanto, trabalhará com o diagnóstico da área de Recursos Humanos mediante coleta de dados.

3.1 - Técnicas de coleta de dados.

Existem diversas formas de coletar dados, a entrevista e a observação: (Roesch 2012, p.207)

A entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. Tem-se restringido a circunstância na quais o entrevistador com um conjunto de perguntas preestabelecidas, leva a outra a responder a tais perguntas. Na pesquisa quantitativa, o ato de entrevistar tem-se reduzido a forçar uma escolha entre alternativas de respostas. Uma entrevista construída com tais perguntas e respostas pré-formuladas denominam-se entrevista estruturada.

Um questionário consiste basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas, a construção de um questionário precisa ser reconhecido como um procedimento técnico cuja elaboração requer uma série de cuidados, por exemplos, eficácia para verificação dos objetivos, quantidade e ordenação das questões e entre outras. O questionário apresenta uma série de vantagens, dentre elas a mais significativa é a de não expor os pesquisadores a influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

Este trabalho utilizará a entrevista como coleta de dados, onde o sócio proprietário da empresa será entrevistado e fornecerá as informações necessárias sobre possíveis problemas e/ou as relações humanas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este artigo foi desenvolvido com foco na estrutura organizacional de duas empresas do ramo de materiais elétricos e instalações elétricas de baixa e alta tensão, localizadas na cidade de Paranavaí.

A primeira empresa foi inaugurada em março de 2013, é credenciada junto a Companhia Paranaense de Energia Elétrica (COPEL), para elaboração de projetos

elétricos e execução de obras de redes de alta e baixa tensão. Possui uma equipe altamente qualificada e especialista em instalação de transformadores, iluminação pública para atender loteamentos, propriedades rurais, irrigação, aviários e indústrias. A empresa possui atualmente vinte e quatro funcionários, atende todos os Estados brasileiros, principalmente os Estados da região sul e sudeste, tendo como principal objetivo a qualidade nos serviços prestados.

A segunda empresa caracteriza-se como porte médio, tendo sido fundada em 01 de Abril de 1987, é credenciada na Copel para elaboração de projetos elétricos e execução de obras de redes de alta e baixa tensão. Sua equipe é altamente qualificada e especializada em instalação de transformadores, iluminação pública para atender loteamentos, propriedades rurais, irrigação, aviários e indústrias. A empresa possui atualmente cinquenta e três funcionários, entre loja de materiais elétricos e empreiteira que realiza prestação de serviço de instalações elétricas de baixa e alta tensão, além da Unidade de Paranaíba existe outra no Estado do Mato Grosso do Sul/MS.

As empresas possuem o departamento de Recursos Humanos bastante estruturados no que tange a respeito de estrutura física para o atendimento das normas estabelecidas pela COPEL da qual é a sua maior contratante, como foi verificado durante coleta de dados os funcionários são representados por dois sindicatos. Desta forma, um setor de recursos humano bem estruturado garante maior poder decisório e de resolução de conflitos dentro da empresa evitando ações trabalhistas e alto índice de rotatividade.

Ao analisar as referências teóricas levantadas anteriormente e comparando com os resultados observados na organização, foi percebido que há relação ao processo de recrutamento, no qual Chiavenato (1999) relata como “uma porta de entrada” do funcionário na organização, através de anúncios por meio de métodos de comunicação. Entretanto, pode-se observar que a maneira que se dá o recrutamento é através da exposição do anúncio no próprio estabelecimento como também através da comunicação verbal por meio dos próprios funcionários, isso acontece com mais frequência em empresas de pequeno porte. Já na empresa maior, todo recrutamento e

seleção são feito com o auxílio de uma empresa contratada, buscando assim maior assertividade já que estas STAFF* é especialista na área.

Conforme o gráfico 1, isto tem dado resultado em comparação com a empresa que realiza o seu próprio gerenciamento como mostra.

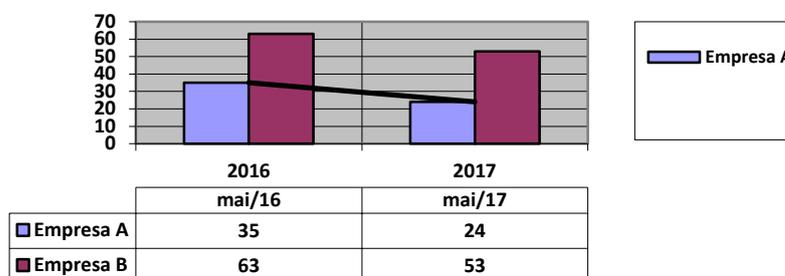


Gráfico 1: relação de funcionários

Fonte: Empresa

Já a seleção de candidatos, Chiavenato (1999), também enfatiza que é um processo pela qual a organização escolhe através de critérios existentes na própria organização para a posição disponível. O que pode ser observado da mesma forma, mediante seleção do próprio gerente e proprietário da empresa que julga o melhor perfil indicado para o trabalho. A forma de seleção de candidatos usa como critério aquele que melhor possui experiência com manutenções elétricas, relacionamento com cliente e um bom relacionamento interpessoal como também uma comunicação eficaz. Outra questão observada trata-se do treinamento do funcionário na organização. Atualmente, as empresas no mercado de trabalho visam o crescimento e

*Chiavenato afirma ainda que na organização linha-staff coexistem órgãos de linha (execução) e de assessoria (consultoria) mantendo relações simultâneas entre si. Os órgãos de linha caracterizam-se pela autoridade linear e pelo princípio escalar, enquanto os órgãos de staff prestam assessoria e serviços especializados.

com isso expandem o seu negócio através de melhor qualificação de seus funcionários.

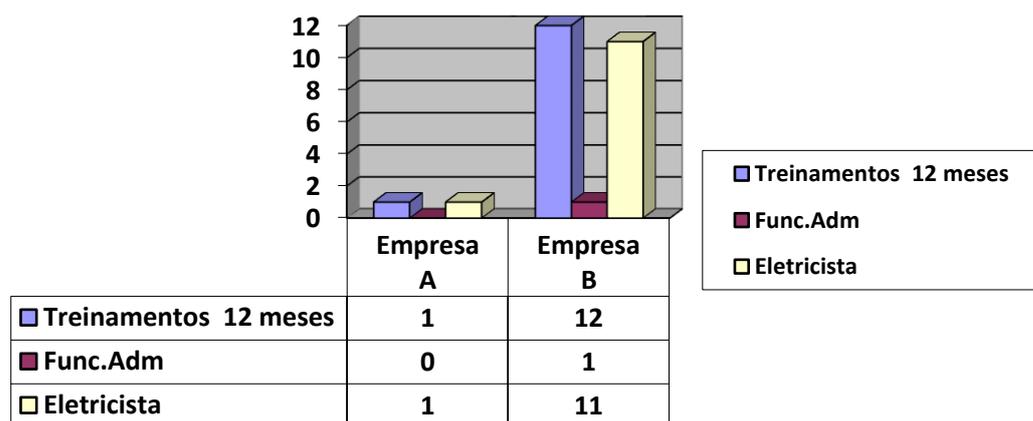


Gráfico2: relação de treinamento nos últimos 12 meses

Fonte: Empresa

A empresa de pequeno porte EIRELI (Empresa Individual de Responsabilidade Limitada) conforme mostra o gráfico acima, não realiza muitos treinamentos com seus funcionários em comparação com a empresa de médio porte, sobretudo, isso não evitou um grande nível de rotatividade, adotando isso como base e investigando mais profundamente nota-se que os treinamentos da empresa B são mais específicos e feitos por uma empresa contratada e especializada, já na empresa A, este treinamento é realizado por um funcionário da empresa que passa por constantes atualizações e depois repassa este conhecimento aos demais assim como os treinamentos obrigatórios, isso se dá por ter um contato próximo entre administração e funcionários facilitando assim a resolução dos conflitos. Em suma a empresa A tem um relacionamento mais próximo com seus funcionários e isso gera um clima organizacional mais favorável, além de um investimento menor com treinamentos, logo, a empresa B acaba investindo um valor maior em treinamento, pelo que se nota no gráfico 1, obteve um nível de rotatividade muito alto no último ano, contudo conforme observado a empresa encerrou também um grande contrato e não conseguiu realocar todos os funcionários por isso o grande Tono ver .

O recrutamento e seleção das duas empresas são muito semelhantes, são feitas a disponibilização de vagas através da agência do trabalhador e também divulgação das vagas na imprensa local, após os encaminhamentos dos selecionados é realizado uma entrevista com o pessoal de recursos humanos da empresa e se o pessoal atender o perfil, na Empresa A é feita uma nova entrevista com o dono da empresa e na Empresa B a entrevista é realizada com o gerente geral e o encarregado da área de atuação. Ressalta que uma entrevista mais direcionada e individual com cada selecionado ajuda a demonstrar qual a missão e os objetivos da empresa e traz o futuro funcionário mais próximo da organização e proporciona uma maior interação entre o empregado e o patrão.

Nota-se que em se tratar de clima organizacional nas empresas, as duas estão muito preocupadas com esse tipo de gerenciamento, pois ajuda a melhorar inclusive os faturamentos das mesmas. Por se tratar basicamente de empresas de prestação de serviço o relacionamento com o cliente é muito próximo, por este motivo e verificando em cada uma das empresas o que se nota é que a preocupação em passar uma excelente imagem da organização e a busca constante da qualidade em seus serviços, embora eles sejam constantemente auditados em loco pela companhia paranaense de energia elétrica (Copel) a fim de garantir a qualidade no serviço e a segurança dos empregados. As empresas criam pesquisas de satisfação em todos os setores às duas organizações passaram o resultado das suas últimas pesquisa de satisfação de líderes, o relacionamento é muito próximo do esperado dentro de toda organização e isso é importante, pois empregado desmotivado com os seus encarregados podem gerar desentendimentos, baixas técnicas, menor qualidade do trabalho e uma produtividade longe do esperado, mas isso não foi constatado em nenhuma das empresas principalmente por elas seguirem normas externas de avaliação de desempenho.

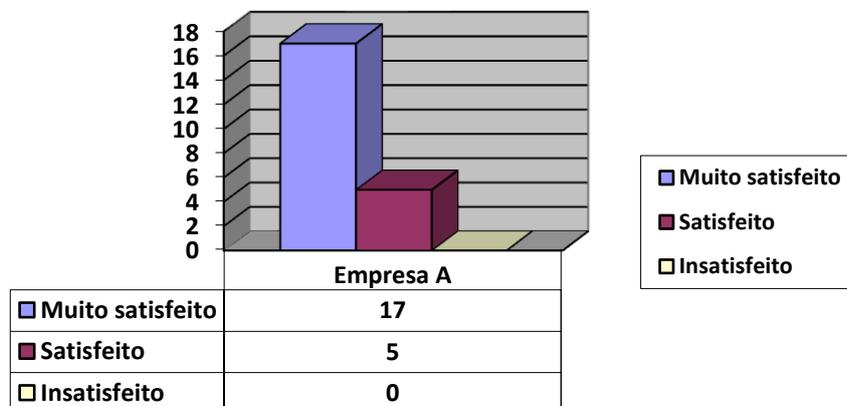


Gráfico3:

pesquisa de satisfação dos funcionários com líderes empresa A

Fonte: empresa

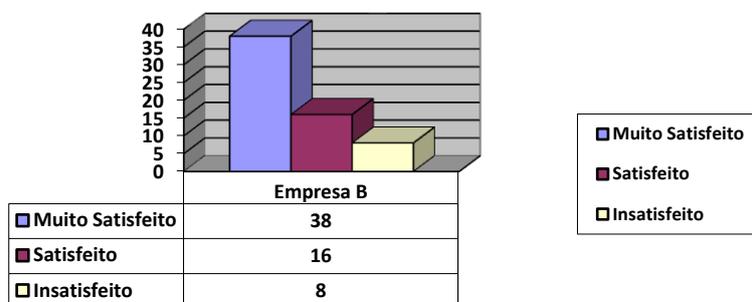


Gráfico4: pesquisa de satisfação dos funcionários com líderes empresa B

Fonte: empresa

As transformações constantes no gerenciamento de pessoas foi notado e implantado pelos empresários, com isso foram tomadas algumas medidas, principalmente na empresa A, que é mais próxima no relacionamento patrão/funcionário, o que se pode notar é que os diretores entenderam que um clima organizacional mais próximo possível do recomendado traz benefícios tanto para o empregado, quanto para o patrão, gerando assim menor rotatividade e maior lucro a

empresa que deixa de gastar com rescisões e com o custo do recrutamento. Outro ponto importante em levar em consideração e como demonstram no gráfico abaixo, as empresas investem em treinamento de todos os funcionários, mas atua prioritariamente com a capacitação dos funcionários ligados a instalação de alta e baixa tensão, ou seja, aqueles que estão constantemente sob maior risco no campo de trabalho. A Empresa A obteve uma diminuição de onze profissionais no seu quadro de funcionários em um ano, destes apenas um foi do setor Administrativo, os demais foram de pessoas ligadas a Mão de obra em campo, segundo informações do setor de recursos humanos, parte desta baixa se deu pelas condições econômicas do País e outra por uma reestruturação da empresa.

Apesar das empresas terem tamanhos físicos diferentes, as duas prestam serviços à mesma empresa, por isso seus eletricitas uma vez ao ano passam por um curso de atualização de conteúdos em conformidade com as normas ABNT e outras, em especial as seguintes: ABNT NBR IEC: 60417; ABNT NBR: 5410 / 14039, que são exigidos pela contratante. Sendo assim as empresas têm um grande investimento com estes profissionais (eletricistas) seja na contratação destes que de forma alguma podem ir a campo sem ter treinamentos adequados ou em suas atualizações anuais.

Desta forma, o que pode ser observado tanto na Empresa A quanto na B foi um alto nível de rotatividades destes profissionais, com a busca constantes em manter o melhor ambiente organizacional as empresas estão buscando formas de diminuir este fluxo.

Em relação aos setores administrativos das empresas o Departamento de Recursos Humanos têm buscado de forma muito constante trazer cada funcionário ao encontro dos objetivos da empresa, garantido assim maior comprometimento e responsabilidade de todos. Outro fator importante de lembrar é que em nenhuma das empresas tem planos de cargos e salários. Segundo informações do departamento de Recursos Humanos na Empresa B, está sendo desenvolvidos estudos visando esta implantação, já na Empresa A no momento, segundo o diretor, não há esta ideia principalmente neste momento de reestruturação. Sabe-se que um plano de cargos e salários contribui ao funcionário maior segurança sob aquilo que ele

pode almejar, depende de sua capacidade e o que deve fazer para ser promovido ou alcançar um crescimento vertical ou horizontal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando se em conta que o objetivo deste trabalho é investigar o gerenciamento das pessoas, acompanhar o recrutamento e seleção de pessoal e conhecer o treinamento de pessoal. Nota-se que as Empresas em questão estão dentro de um processo contínuo de atualização e desenvolvimento do seu departamento de Recursos Humanos, visando com isso, diminuir tanto a rotatividade de pessoal, melhora contínua no clima organizacional e manter as reduções de custos tanto nas demissões quanto em todo processo de recrutamento e seleção. Os empresários tem normas muito específicas por prestarem serviço a uma grande Estatal por isso devem buscar constantemente atualizações e meios de gerenciar seu empregados de formação não ter grandes problemas dentro da organização.

O gerenciamento e a tomada de decisões frente às duas empresas mostram-se bastante seguros e eficazes, sendo necessário apenas maior investimento na qualificação dos funcionários administrativos, o restante está bem estruturado e segue em consonância com a legislação e normas que regem esse ramo de empresa.

O investimento da empresa B na contratação de uma consultoria especializada em treinamentos ajudou a desenvolver uma equipe mais focada no atendimento ao cliente, já que esta empresa possui loja de materiais elétricos na cidade, esta STAFF busca manter funcionários capazes de atender e solucionar quaisquer dúvidas relacionadas a materiais elétricos, desde os que já entendem do assunto até mesmo aqueles que não têm nenhum conhecimento específico. A empresa A até o momento não possui loja, mas também treina seus colaboradores buscando sanar as mesmas dúvidas de seus clientes, principalmente pelo telefone, passando informações corretas sobre quais serviços são prestados, este treinamento é realizado na própria empresa

pelos funcionários do DRH e pelos diretores, não necessitando o mesmo da contratação de uma empresa para este fim.

Os planos de expansão das duas empresas são ousados e para que possam alcançar este objetivo a principal recomendação seria buscar um quadro de funcionários, cada vez mais especializados e comprometidos com a organização e isto pode ser alcançado com treinamentos ou com as contratações de novos profissionais.

Portanto, percebe-se que nas duas empresas existe uma grande e importante integração entre supervisor e funcionários, com uma boa comunicação e um convívio organizacional de boa qualidade, o que visa uma melhora constante nos indicadores de qualidade da empresa perante os seus recursos humanos.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança** – 2ª edição – São Paulo: Atlas, 1997.
- BOHLANDER e SNELL, George; Scott. **Administração de Recursos Humanos** – Tradução da 14ª Edição Norte Americana – São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos – Fundamentos Básicos**- 7ª edição– Barueri – SP: Manole, 2009.
- _____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**- 2ª edição –Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____. **Recursos Humanos na Empresa – Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal** – Volume 2 – São Paulo: Atlas, 1989.
- _____. **Recursos Humanos: Capital Humano das Organizações** – 8ª edição – 3ª reimpressão – São Paulo: Atlas, 2006..
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LIMA, Manolita Correia; OLIVO, Silvio. **Estágio supervisionado e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

MILKOVICH e BOUDREAU, George T.; John W. **Administração de Recursos Humanos** – 1º edição - São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Administração de Recursos Humanos** – 1º edição - São Paulo: Atlas, 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry; Pesquisa Social – Métodos e Técnicas -3ª **Edição Revisada e Ampliada** – São Paulo: Atlas, 2012.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em administração**. Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MELO Luísa, revista exame (2013), No Brasil, rotatividade de pessoal cresceu 82%. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/no-brasil-turnover-cresce-odobre-da-media-mundial>> acesso em 07 ago 2014.

RANGEL, Érica, Estudante de Administração at IFBA. **(2013) Recrutamento e Seleção de Pessoas**

<https://www.google.com.br/search?q=tcc+recrutamento+e+sele%C3%A7%C3%A3o+de+pessoas&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwi4kNr_oO3UAhWDD5AKHS6WCE4Q_AUICSgE&biw=1360&bih=638#q=tcc+recrutamento+e+sele%C3%A7%C3%A3o+de+pessoas&tbm=isch&tbs=rimg:CffhBPQujz7uljgIN-9SHWw1OzZryel6fixtXPirw05-AE1KjozabVZiVf7IGQ2zx-Sj-4EJJilcAzyf-V3wqaxEYSoSCSU371ldbDU7EbcR1rpJA612KhIJNmVJ4jp-LG0Rv7XC-QdbUNgqEglc-KvDTn4ATRGe_19jjMgge8yoSCUqOjNptVmJVEcZ5dpgysm4XKhIJ_1uUZDbPH5KMR3LXPoYe6OelqEgn7gQkmKVwDPBEzvmxKP7DAzyoSCZ_15XfCprERhETsogUqG9yV_1&imgcr=tNyzKivGV2t6WM> acesso em 07 jun 2017. .

Ávila Rafael, **Planilhas essenciais para fazer consultoria em recursos humanos**. Gestão Na Prática consultoria em recursos humanos <<http://blog.luz.vc/como-fazer/9-planilhas-essenciais-para-fazer-consultoria-em-recursos-humanos/>> acesso em 07 jun 2017.