

ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DA REGIÃO DA CAMPANHA GAÚCHA

CAMILA CABRERA GOMES, ESP.

Universidade Federal de Pelotas - UFPEL
Mestranda em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais - UFPEL
E-mail: camilagomes1509@gmail.com

LUCIANE SILVA GOMES, ESP.

Universidade Federal de Pelotas - UFPEL
Mestranda em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais - UFPEL
Pós-Graduando em Gestão Estratégica de Negócios - Anhanguera Educacional.
E-mail: lusilvapel1@gmail.com

11

RESUMO

Em um cenário cada vez mais competitivo, a maneira como se lida com a gestão de pessoas não é mais suficiente, é necessário diferenciar-se através da capacidade de inovação. Dentro das empresas surge à necessidade de pessoas qualificadas que atendam as perspectivas dos clientes, enfrentando as mudanças e desafios do ambiente. Desta forma este trabalho aborda uma pesquisa descritiva e um estudo de caso realizado em uma empresa de Bagé Região da Campanha Gaúcha do Estado do Rio Grande do Sul, aprofundando o conhecimento sobre o tema e suas contribuições aplicado a gestão de pessoas. Conclui-se assim que é possível uma reestruturação na forma de gestão da empresa, investindo em planejamento e estratégias, considerando que os colaboradores são parceiros do negócio e que são de extrema importância para que resultados melhores sejam alcançados.

Palavras Chave: Competitividade, Estratégia, Diferencial.

ANALYSIS OF THE MANAGEMENT PROCESS OF PEOPLE: A CASE STUDY IN A COMPANY OF THE GAÚCHA CAMPAIGN REGION

ABSTRACT

In an increasingly competitive scenario, a way of dealing with people management is no longer enough, it is necessary to differentiate through the capacity for innovation. Within companies comes the need for qualified people who serve as customers' perspectives, facing as changes and challenges the environment. In this way this work approaches a descriptive research and a case study carried out in a company of Bagé Region of the Gaucha Campaign of the State of Rio Grande do Sul, deepening the knowledge about the theme and its contributions, applied a people management. It is concluded, therefore, how a restructuring is possible in the form of company management, investing in planning and strategy, considering that employees are business partners and are extremely important so that the best results.

Keywords: Competitiveness, Strategy, Differential.

1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, vive-se em um cenário de extrema competitividade, o que exige que sejamos criativos e ágeis frente à concorrência. As pessoas constituem um dos elementos mais importante de uma organização, são partes inteligentes e responsáveis por inserir o conhecimento e, assim, tornaram-se o grande diferencial competitivo das empresas, porém, isso só é possível através de processos de gestão de pessoas, recrutamento e seleção bem aplicados.

Quando se fala em recrutamento está se referindo à aquisição de mão de obra qualificada, que atualmente é um grande problema para as organizações. Faltam pessoas que atendam às necessidades tanto do mercado quanto das empresas.

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. Consiste, na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos seus objetivos. Nesse contexto, pode-se depreender que as pessoas são um diferencial nas empresas e essenciais para as organizações. Torna-se necessário assim, o investimento na retenção de seus talentos, melhorando o quadro de colaboradores, tanto maior a sua eficiência na consecução dos objetivos propostos e, sendo mais eficiente, tanto mais lucrativa e competitiva será (SOUZA, 2011).

A seleção ocorre para que sejam apresentadas as características de cada candidato para determinada vaga, utilizando métodos para avaliação do comportamento assim tornando possível identificar se o candidato é ou não apto ou o que a empresa procura. Neste raciocínio recrutar e selecionar torna-se cada vez mais importante para a continuidade da empresa, pois com as características básicas que estão incorporando às organizações, terá um candidato certo para a função certa, maximizando o potencial dos colaboradores.

Dessa maneira para a pesquisa ser concretizada, utilizou-se o método descritivo de abordagem qualitativa e um estudo de caso que visa a profundidade da análise em detrimento a generalização dos dados. O instrumento de coleta de dados foi uma entrevista estruturada com dois dos quatro proprietários da empresa e colaboradores, através de questionários considerando a situação atual da empresa e definindo a melhor técnica para o seu processo de gestão de pessoas.

Além de recrutar, selecionar, remunerar e desenvolver seus colaboradores as organizações têm a necessidade de manter esse recurso humano trabalhando, ou seja, precisa desenvolver os processos mantendo esses colaboradores alinhando os objetivos organizacionais aos objetivos individuais. Para tanto a empresa terá um menor índice de rotatividade, o que diminui o custo de contratação e demissão, otimizando o investimento em treinamentos.

De acordo com a situação encontrada da empresa este estudo tem por objetivo geral analisar como é realizado o processo de recrutamento e seleção na empresa analisada. Para isso foram delimitados o objetivo específico de apresentar à empresa os processos de gestão de pessoas, recrutamento e seleção, mostrando que desta forma é possível alcançar seus objetivos através das pessoas, identificar o perfil adequado para compor a equipe.

Para isso, estruturou-se este trabalho da seguinte forma: a primeira parte aborda a evolução e os construtos sobre gestão de pessoas, recrutamento e retenção de talentos. Em seguida, aborda-se os procedimentos metodológicos, diagnóstico e a análise dos resultados

caracterizados. Por fim as considerações finais onde se apresentou as conclusões finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

13

Nessa seção será apresentado conceitos de gestão de pessoas e seu papel estratégico, que conforme Silvério (2017) passaram quase um século da Era Industrial em que uma ideia só teria valor se associada a algo físico mensurável, atualmente encontramos na Era do Conhecimento, em que a fonte de riqueza não é material, mas da informação e do conhecimento aplicado ao trabalho.

2.1 Gestão de Pessoas

Desde a revolução industrial no século XVIII presenciou-se uma grande mudança, as pessoas deixam de trabalhar manualmente com os artesanatos e saíram para trabalhar em grandes fábricas. Após o forte impacto surge a chamada Relações Industriais devido aos novos valores, classes e a necessidade de administrar pessoas.

Para Chiavenato (2009) a gestão de pessoas surge para abrandar ou reduzir o conflito industrial entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas, até então considerados incompatíveis e irreconciliáveis.

Na época, era seguido um modelo de administração com foco mais centralizador e mecanicista, ou seja, quanto maior o nível, maior o poder, e as informações eram passadas de acordo com o nível hierárquico. Segundo Chiavenato (2009), a comunicação era formal e seguia rigorosamente a hierarquia, os cargos eram desenhados de maneira fixa e definitiva, o homem era considerado uma extensão da máquina e deveria ser padronizado na medida do possível.

Araújo e Garcia (2006) descrevem que a administração de pessoal ficou conhecida a partir dos anos 30, e assim, as funções de selecionar e recrutar pessoas se difundiram. Nesta época quem procurava por trabalho era contratado para trabalhar imediatamente pela demanda existente e a administração de pessoal cuidava basicamente de rotinas trabalhistas.

Com o passar do tempo, com as relações industriais, o conceito mudou, sofreu uma ampliação e, por volta de 1950, passou a ser denominado como administração de pessoal. Essa denominação não se tratava de apenas de reduzir conflitos e intermediar as desavenças, mas, administrar pessoas de acordo com a legislação trabalhista vigente e administrar os conflitos de interesses existentes que surgiam continuamente (CHIAVENATO, 2009).

As organizações passaram a ter maior uma nova visão dos processos de recrutamento admitindo a importância da aquisição de profissionais com características para a administração de pessoas, aplicando programas de desenvolvimento, treinamento, recrutamento e seleção, assim como, descrição e planos de cargos, salários e benefícios.

A partir desta época as empresas passaram a considerar as pessoas fundamentais para o sucesso organizacional. Tudo isso contribuiu para a Era da Informação, que surge a partir de 1990, contribuindo para o desenvolvimento da administração de recursos humanos, até a origem da Gestão de Pessoas.

De maneira ampla, a Administração de Recursos Humanos está se transformando em Gestão de pessoas, passando de uma área fechada e autoritária, para uma área aberta, democrática, amigável e compartilhadora.

A partir da nova visão empresarial sobre a gestão de pessoas as empresas podem atingir o sucesso. E assim, se torna cada vez mais claro que, por se tratar de pessoas, com conhecimento, sentimentos, a criatividade e estratégias, constituem os verdadeiros diferenciais para que a empresa tenha um bom desenvolvimento e alcance seus objetivos. Demonstra-se, que além da importância dos processos de gestão de pessoas a evolução desses que, sendo hoje, o setor de relações humanas uma área estratégica para as empresas.

Luecke (2008) observa a importância da estratégia e do alinhamento que deve existir entre ela e seus elementos: pessoas, cultura, estrutura, incentivos e lideranças, para fazer bem seu trabalho, as pessoas devem obter os processos necessários, devem ter metas e recompensas claras para a realização, além disso, as atividades devem estar alinhadas.

A cultura organizacional da empresa deve estar totalmente entrosada, o colaborador deve estar ciente da estrutura como missão, visão e valores da organização, formando um sistema alinhado das competências com as necessidades da organização e apoiando-se nas visões para alcançar os objetivos organizacionais.

2.2 O Papel estratégico da Gestão de Pessoas

Sabe-se que as pessoas são as principais para obtenção de sucesso das organizações, estas precisam estar motivadas, saber dos seus deveres e focar seus papéis profissionais. É preciso saber administrar, ter uma gestão eficaz, um controle das atividades do grupo e possuir estratégias que tenham como objetivo planejamento, organização, liderança, controle e coordenação as atividades para que estes grupos tenham objetivos em comum.

O papel estratégico da liderança passa a ser fundamental, como descreve Silvério (2017) quando cita sobre a implementação de uma estratégia organizacional para o desenvolvimento dos colaboradores pressupõe, estabelecer objetivos operacionais, analisar os estilos de gestão de liderança, bem como a estrutura da empresa.

Ao assumir papéis de liderança, os colaboradores tornam-se mais comprometidos para enfrentar desafios competitivos, tais como a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual, e também a informação recebida do mercado atuante.

É possível afirmar que a administração da gestão de pessoas atende as necessidades das organizações e além de possuir objetivos mais concretos, trazem muitas melhorias e satisfação no ambiente de trabalho.

Sabe-se que todos os gestores possuem objetivos de lucrar, obter produção e vender, mas nada disso é conquistado se os colaboradores não tiverem seus objetivos pessoais realizados, como de ter um bom salário, garantia dos seus direitos, além da motivação de estar realizando seu trabalho. Desta forma, tanto os objetivos da organização quanto dos colaboradores devem permanecer lado a lado caminhando juntos para serem alcançados da melhor maneira. Podemos dizer que quando há um ambiente controlado, pacífico e de interação dos colaboradores, o objetivo de obter qualidade nos serviços, se torna mais fácil de ser atingindo diante de um cenário em que todos se sintam bem.

2.3 Processos de Gestão de Pessoas

Conforme Costa (2008) hoje, o grande desafio é gerir bem os recursos humanos da organização, pois eles que mantêm a vantagem competitiva. É preciso recrutar e selecionar adequadamente, desenvolver lideranças, recompensar o desempenho positivo, mantendo um tratamento justo perante os colaboradores. Mostrando desta forma a importância da gestão de pessoas. Como referem estudos de Pierantoni, Varella e França (2005, p.54), faz “uso descritivo e analítico dos fenômenos do mercado de trabalho – emprego / desemprego, produção, renda, assalariamento e configura-se na gestão do trabalho”. Desse modo, a análise dos processos de gestão de pessoas é fundamental para nortear qualquer planejamento.

Os processos, assim, administrados e gerenciados pelos Recursos humanos, destacam e referem-se à mediação das relações trabalhistas, administração de salários; segurança do trabalho; medicina ocupacional, assistencial entre outros, com ênfase na administração de pessoal que incorpora dentre outros processos os referentes a recrutamento, seleção, captação de imagens, treinamento, desenvolvimento e retenção de talentos e avaliação de desempenho (DEL-CORSO, *et al* 2014).

No processo de Aplicação é englobado a análise, o desenho dos cargos e a avaliação. O principal objetivo para a avaliação de desempenho é identificar competências, obter informações para promoção, obter mudanças culturais, além de propiciar um bom *feedback* buscando sempre a melhoria.

No Processo de manutenção são abordadas as diversas formas de remuneração e benefícios, com o sistema de competência, em que a atividade profissional visa intervir diretamente nos objetivos da empresa, este é focado para a pessoa.

No Processo de desenvolvimento, são realizados treinamentos, fazendo com que aprendam suas funções das melhores formas possíveis, além de preparar seus conhecimentos para as possíveis mudanças que possam ocorrer.

O Processo de monitoração, que segundo Costa (2008) caracteriza-se por estimular a flexibilidade e autocontrole que os profissionais devem ter na organização, para terem atitudes de cooperação e busca pelo alcance eficaz de sua missão. Assim a organização deve-se preparar para realmente ver se o colaborador está exercendo a função da maneira apropriada para o cargo. O Processo de provisão ou agregar pessoas está inserido o planejamento e recrutamento de pessoas capacitadas, para atenderem as necessidades de realizar a função do seu cargo, este recrutamento pode ser interno ou externo.

Como já foi visto os seis processos descritos demonstram que os processos de devem estar de acordo não apenas com as pessoas, mas também, com a cultura, a natureza e a realidade de cada empresa, para que esta alcance seus objetivos.

Então, para que se alcance o nível de reciprocidade entre organização e indivíduo, a gestão de pessoas se desenvolve a partir dos seis importantes processos conforme figura 1:

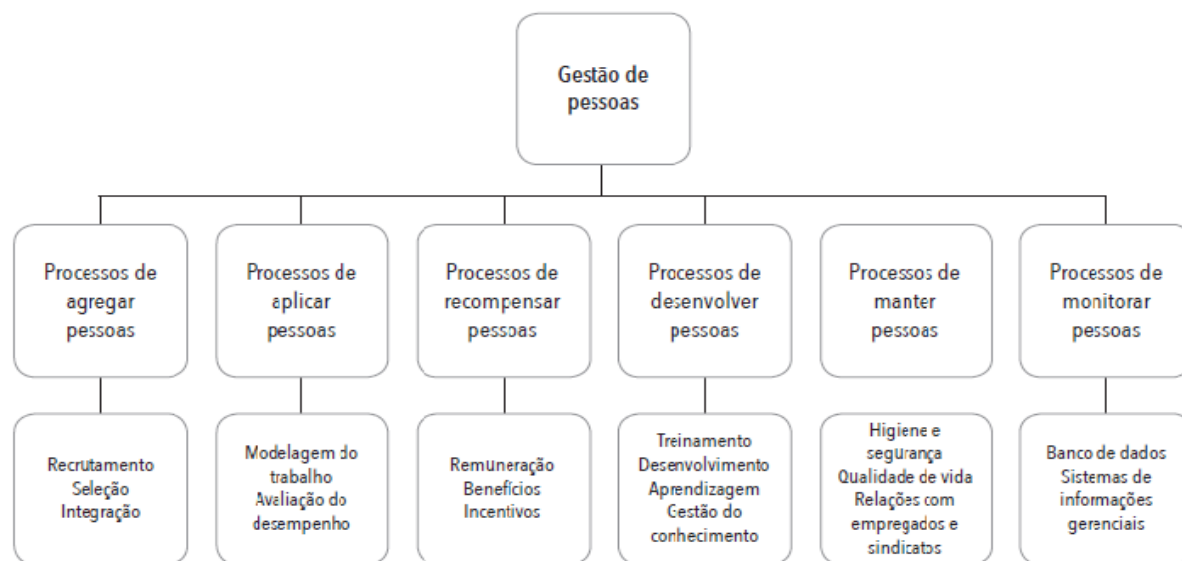


Figura 1: Processos de Gestão de Pessoas
Fontes: CHIAVENATO, 2014.

Conforme Chiavenato (2014), a gestão de pessoas é constituída por diversas atividades integradas entre si com intuito de obter efeitos multiplicadores e colaborativos para a empresa e para as pessoas que trabalham nela. Desse modo, a gestão e os processos se referem não somente aos processos em si, mas como também, às políticas essenciais para administrar o trabalho dos seus colaboradores através da divisão da gestão de pessoas em processos.

Desse modo, o uso dos processos de gestão de pessoas tem por objetivo sistematizar o comportamento da organização com relação às influências internas e externa, dados os resultados desejáveis tanto à organização quanto às pessoas envolvidas (ALCÂNTARA, 2017). Partindo desse pressuposto a gestão de pessoas deve contribuir para que as organizações sejam eficazes por meio das pessoas, e assim buscar a cooperação dos indivíduos que atuam nas organizações tanto para o alcance de seus objetivos individuais quanto para o alcance dos objetivos organizacionais (GIL, 2006).

2.4 Recrutamento e Seleção

Segundo Chiavenato (2004) “o recrutamento é uma atividade que pode ser isolada da estratégia da empresa. O principal desafio do recrutamento é agregar valor à organização e às pessoas, proporcionando resultados para ambas as partes”.

Há um forte dinamismo que deve se sustentar-se frente a este ciclo evolutivo, que ocorre nas organizações de forma externa e internamente (DEL-CORSO, *et. al.*, 2014). Conforme estudos de Cavichiolo (2013), o setor de recursos humanos atua com um conjunto de variáveis fundamentais, indicadores relacionados diretamente com a vaga de trabalho e o trabalhador.

Chiavenato (2008) descreve que o recrutamento pode ser interno ou externo, onde o interno atua sobre candidatos que estão dentro da organização para promovê-los ou transferi-los para outras atividades, respectivamente.

Desse modo, todo o processo de recrutamento quando acompanhado também pelo setor requisitante para a integração deste a realidade da empresa, torna maior chance de sucesso e integração a nova função. Já a seleção proporciona aos gestores diversas ferramentas de precisão e qualidade na hora de escolher o melhor talento, e esse processo deve estar diretamente ligado com as estratégias estabelecidas pela organização.

Lobos (1979) acrescenta ainda que, a esse raciocínio os parâmetros conhecimento, habilidades e motivações, nos seguintes termos: Seleção é o processo de gestão de recursos humanos por meio do qual a empresa procura satisfazer suas necessidades de recursos humanos, escolhendo aqueles que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base em uma avaliação de suas características pessoais como conhecimentos, habilidades e motivações.

Acima de tudo é preciso encontrar pessoas dedicadas e competentes para atender aos requisitos das vagas e a empresa possa oferecer um serviço de qualidade e eficaz. Conforme Silva e Silva (2006), o processo de recrutar (identificar, encontrar talentos) e selecionar (diferenciar os melhores dentre os identificados) são, definitivamente, atividades muito complexas, e que deveriam estar incluídas entre as muitas atividades de cunho estratégico de toda e qualquer organização.

Deve ser tratada também com total profissionalismo, por pessoas qualificadas e habilitadas para exercer tais funções de recrutar e selecionar. Desse modo, ainda, são consideradas atividades cíclicas e diretamente ligadas aos processos de gestão de pessoas, que de alguma forma estarão inseridas em toda a organização. Essa inserção se dará desde o nível operacional até ao estratégico, pois só com um bom acompanhamento, daquilo que foi desenvolvido e planejado no início, terá um retorno positivo, com um ambiente satisfatório refletindo para o desempenho eficaz dos clientes internos, e refletindo diretamente nos clientes externos (SILVA e SILVA, 2006).

Todo o processo de seleção e recrutamento também influenciara na retenção de talentos e na rotatividade dos colaboradores.

2.7 Rotatividade

Podemos medir a rotatividade de pessoas com base nos desligamentos em um determinado tempo, eles podem ocorrer por diversos fatores como aposentadorias, doenças ou por demissões de iniciativa do empregado ou da empresa. Para Ulrich (2002) as empresas serão bem-sucedidas se terem capacidade em desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectiva e experiência suficiente para conduzir um negócio, além de ter que atrair a organização e manter-se competitiva, a gestão de talentos se torna um desafio, pois abrange práticas de recrutamento e seleção e as retenções de talento.

Tais práticas como remuneração, desenvolvimento, carreira, qualidade de vida e liderança, são aspectos que vem ganhando muita importância na administração do RH. Cabe salientar um colaborador certo desde o início além de reduzir a rotatividade evita uma queda de desempenho posterior. Cada empresa tem um ponto de vista a respeito disso, se por um

lado quando alguém é desligado da empresa, pode ser que pessoas novas tragam ideias, atitudes e abordagens diferentes para empresa, por outro lado o desligamento pode trazer perdas tantos financeiros quanto de conhecimento para a organização.

A rotatividade é inevitável, porém desde que o mercado se encontre estável, é natural que as pessoas, busquem empregos melhores. Segundo Branham (2002), a vantagem de administrar a rotatividade está em um recrutamento mais eficaz, redução de custos, maior motivação do pessoal, aumento do conhecimento do mercado de trabalho em geral e desenvolvimento mais construtivo da base de conhecimento da empresa. É preciso investigar as causas dos desligamentos, avaliar e perguntar aos colaboradores o motivo de estarem saindo e assim poder implementar estratégias para retenção, pois a rotatividade custa caro para as organizações.

Conforme Press (2007) Quando um bom funcionário sai da empresa, pode-se citar certos custos envolvidos: a) despesas diretas: recrutamento, entrevistas, treinamentos do substituto, salários possivelmente mais altos do recém-contratado; b) custos indiretos: efeito da saída do funcionário sobre a carga de trabalho, moral e satisfação dos clientes; c) custo de oportunidade: conhecimento perdido e o trabalho que não será executado enquanto a vaga não é preenchida.

Chiavenato (2008) afirma que como uma tentativa de diminuir tais custos, as entrevistas de desligamento têm a finalidade de obter informações sobre as razões do mesmo, oferecendo um diagnóstico dos principais motivos que levam à rotatividade na empresa e até sugerir meios para ações corretivas ou preventivas para reduzi-la, Ulrich (2002) acrescenta que elas podem ser a melhor fonte de informações sobre como as políticas da empresa se traduzem em demandas aos funcionários. Confirma, Marras (2002) que ao gerir estrategicamente os recursos humanos é preciso alinhar os objetivos de RH com os objetivos organizacionais e enxergar o departamento de RH como um parceiro estratégico, pronto para agregar valor por meio do capital humano.

3 METODOLOGIA

Devido ao problema enfrentado na área de Gestão de pessoas da empresa estudada, procurou-se analisar as técnicas de gestão de pessoas e recrutamento e seleção, através das teorias deste assunto, neste estudo tivemos a possibilidade de relacionar a teoria com as práticas da organização. Dessa maneira para a pesquisa ser concretizada, utilizou-se o método de pesquisa descritiva de abordagem qualitativa. O instrumento de coleta de dados foi uma entrevista estruturada com dois dos quatro proprietários da empresa. O objetivo e a descrição das características de estudo de um grupo, que tem como base a resolução do problema. (GIL, 2002).

Foi utilizado um procedimento de estudo de caso que para Gil (2002) é um meio de pesquisa que adapta o estudo dentro de um contexto real, a fim de proporcionar uma visão completa do problema. Onde o estudo de caso visa a profundidade da análise em detrimento a generalização dos dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Diagnóstico da Situação Encontrada

A loja possui mais de 10.000 itens entre material elétrico, hidráulico e iluminação que necessitam de atenção e conhecimento diário dos colaboradores. Em relação à seleção de um novo colaborador, primeiramente a empresa busca profissionais através de indicações, se dá preferência para profissionais qualificados ou com algum conhecimento, porém falta candidatos preparados para ocupar essas vagas.

Atualmente não é feita uma seleção com planejamento. O colaborador é selecionado por meio de indicação e este deve estar aberto ao aprendizado devido à variedade de itens. Através do aprendizado que o colaborador adquire, surgem outras oportunidades, com este conhecimento ele vai poder fazer instalações elétricas, e é desta forma que na maioria das vezes ele vai trabalhar sozinho, ganhando seu próprio dinheiro e fazendo seus próprios horários, gerando uma rotatividade de colaboradores.

Analisando esta situação da empresa, o que se torna muito difícil é manter um colaborador que atenda e conheça bem os produtos, para que ofereça de maneira correta para os clientes. Assim um colaborador que não conhece os produtos tem mais dificuldade para vender e acaba comprometendo o resultado da empresa em virtude das diminuições de vendas.

4.1.1 Matriz Swot da empresa

A matriz *swot* permite avaliar os ambientes internos e externos da organização, proporcionando uma melhor visualização dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças das empresa e assim formular estratégias para melhoria. Segundo Matos, Matos e Almeida (2007) o termo “SWOT” significa: *Strenghts* (pontos fortes), *Weahness* (pontos fracos), *Opportuniy* (oportunidades), *Threat* (ameaças). Ainda segundo Matos, Matos e Almeida (2007) o objetivo da análise ambiental é ajudar os gestores no direcionamento estratégico, identificando o rumo que a organização deverá seguir, mostrando quais os passos para alcançar os objetivos da organização.

Figura 2: Matriz Swot da empresa



Fonte: Autor, 2018

O modelo *Swot* faz com que o gestor identifique as vulnerabilidade e potencialidades da organização, podendo assim criar estratégias para o alcance dos resultados, potencializando as oportunidades através das forças e minimizando os pontos fracos e ameaças.

5 PLANO DE AÇÃO

Através do Plano de Ação será possível definir os objetivos e as estratégias da empresa, definindo os métodos para o alcance desses objetivos de forma clara, eficiente e eficaz.

Foi utilizada a ferramenta 5W2H que é uma ferramenta que consiste em um plano de ação para que seja desenvolvido com maior clareza as atividades. Segundo Gomes (2014) 5W2H é uma ferramenta para elaboração de planos de ação que, por sua simplicidade, objetividade e orientação à ação, tem sido muito utilizada em Gestão de Projetos, Análise de Negócios, Elaboração de Planos de Negócio, Planejamento Estratégico e outras disciplinas de gestão, conforme quadro 1.

Quadro 1 - Plano de Ação 5W2H

What (O que)	Who (Quem)	When (Quando)	Where (Onde)	Why (Por que)	How (Como)	QUANTO
Recrutamento	Administrador	02 de janeiro	Na	Para selecionar	Contratar uma	A definir

What (O que)	Who (Quem)	When (Quando)	Where (Onde)	Why (Por que)	How (Como)	QUANTO
e Seleção		de 2018	empresa	o colaborador certo para a vaga certa.	equipe terceirizada qualificada para recrutar e selecionar.	
Elaborar Descrição de Cargos	Administrador e auxiliar administrativo	A partir 02 de janeiro de 2018	Na empresa	Para os colaboradores cumprirem seus deveres de forma eficiente.	Definir os cargos de cada colaborador e descrever cada um dos cargos.	Sem custo adicional.
Mecanismos para avaliações de desempenho	Administrador e auxiliar administrativo	Imediatamente	Na empresa	Para saber dos desempenhos de cada um e discutir isso posteriormente.	Fazer levantamentos com os clientes sobre o atendimento recebido através de pesquisa, observar a equipe e realizar relatórios de competências e auto avaliação.	Sem custo adicional.
Treinamento	Administrador	A partir de 02 de janeiro 2018	Na empresa	Qualificar os colaboradores.	Através de cursos na área a cada trimestre para aperfeiçoamento de colaboradores antigos e treinamento para colaboradores novos.	A definir

Fonte: autor, 2018

Este é um plano de ação detalhado, de fácil visualização e compreensão, através deste plano será possível definir as ações a serem tomadas, como serão executadas e posteriormente verificar e controlar os resultados. Ao analisar os setores da empresa, foi possível observar problemas enfrentados, como na logística, sistema de informação e também o problema central que foi possível ser diagnosticado através da convivência diária, entrevista com o gestor e utilização da ferramenta matriz swot.

Diante dos problemas enfrentados recomenda-se abaixo um roteiro de acordo com os processos de gestão de pessoas, que também pode ser utilizado em qualquer empresa:

Seleção e Recrutamento - Deve-se também ser feito um processo de seleção e recrutamento de maneira correta, com um planejamento adequado para selecionar e recrutar o colaborador certo para a vaga certa. Primeiramente, o recrutamento para captar a pessoa que

poderá suprir a necessidade da organização, após recrutar pode ser feito os processos seletivos, aplicando técnicas de seleção.

Outras técnicas como a simulação, permitem observar os comportamentos do candidato, testes de personalidade para analisar os traços, interesses e aspectos motivacionais, testes de conhecimento, habilidades e testes psicológicos que revelam o se o perfil do candidato é de acordo com o cargo.

Descrição de Cargos- Deve ser feita a descrição dos cargos, de forma planejada e eficaz identificando os cargos existentes, determinar as tarefas e hierarquia, descrever as competências das funções, responsabilidades e remuneração. Constituindo a base para aplicação dos deveres organizacionais, para que os colaboradores desenvolvam de forma eficiente suas competências e responsabilidades.

Caberá assim ao gestor de recursos humanos a percepção das habilidades e competências requeridas para que a pessoa certa seja contratada e que tenha em mãos a descrição do cargo, com as atividades a serem exercidas (CHIAVENATO, 2008).

Avaliações de desempenho- Realizar avaliações através de pesquisas de satisfação com os clientes, medindo o nível de atendimento, também realizar auto avaliações verificando disciplina, relacionamento com o pessoal, aprendizagem, pontualidade, rendimento, interesse, adaptação, entre outros pontos, analisando estes dados, apresentar um *feedback* para que os colaboradores tenham conhecimento do seu desempenho e discutir esta avaliação.

De acordo com Limongi-França (2014), adotar formas de avaliação pelo gestor de Recursos Humanos, que menciona quatro tipos, para a autoavaliação, que são: avaliação aos pares, pela chefia, pelos clientes internos e externos, e 360°.

Rever o procedimento de treinamentos, pois a atividade comercial necessita de profissionais de venda que apresentem os produtos certos e orientem a compra dos clientes, buscando dentre as alternativas existentes no estoque para que seja atendida às necessidades. Pode-se começar com um treinamento para os novos colaboradores informando produtos elétricos básicos que existem, como na linha residencial: interruptores, tomadas, lâmpadas, chuveiros, fios, disjuntores, eletro dutos, hastes de aterramento e caixa de entrada de força; já na linha industrial: chaves, redes de proteção, contadores, cabines de alimentação e reles de proteção, entre outros. Para os colaboradores antigos podem-se planejar treinamentos de aperfeiçoamento na área de vendas, cursos de sistemas elétricos, hidráulicos, iluminações entre outros.

Desta forma qualificar e preparar profissionais para as atividades do cargo, para obter maior satisfação, através de planejamento e ações com cronograma anual de treinamentos para atualização de conhecimentos direcionados a profissionais que entreguem bons resultados, bônus por produtividade para colaboradores potenciais (SOUZA, 2011).

Reuniões- Desenvolver ao menos duas vezes ao mês reuniões e pratica do *feedback*, discutindo relacionamentos de trabalho e alinhar as expectativas entre o liderado e o líder, tendo em vista que esta comunicação é uma das ferramentas mais importantes para o alcance dos objetivos.

Retenção de talentos- Criar reconhecimentos e incentivos como comissões, viagens, benefícios para quem atingir as metas e práticas de gestão onde o capital humano seja valorizado adotando estes meios para mantê-los parceiros.

De acordo com Souza (2011) ter um departamento de recursos humanos, apontaria algumas medidas que visem minimizar a perda de capital humano, levando-se em

consideração as relações estabelecidas no ambiente empresarial e entre os indivíduos, as especificidades e o contexto dessas organizações com o objetivo de evitar níveis de rotatividade que comprometam sua viabilidade e saúde financeira.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a empresa apresenta características típicas de empresas familiares, como estrutura não formalizada e tomada de decisão centralizada. Com o objetivo de identificar ameaças e oportunidades foram identificadas como oportunidades a falta de cursos profissionalizantes e de uma gestão mais informatizada, como ameaças foram apontadas além dos concorrentes a crise econômica.

Em relação aos pontos fortes e fracos da organização pode-se destacar como pontos fortes a agilidade na tomada de decisão, flexibilidade, grande variedade de produtos, horário de atendimento diferenciado e especialidade na disponibilidade de materiais elétricos, como pontos fracos foram identificados vários problemas voltados à área de gestão de pessoas como a grande rotatividade de funcionários, falta de profissionais qualificados, recrutamento e seleção, plano de carreiras e treinamentos, bem como controle efetivo do estoque.

Foi buscado através de pesquisa, conversas e análise identificar as principais necessidades e apontar as críticas e recomendações citadas, a empresa necessita de uma ferramenta de gestão, capaz de planejar e com isso lançar estratégias que garantam maior competitividade no mercado. Por fim podemos observar uma reestruturação na forma de gestão da empresa, investindo em uma gestão mais estratégica, levando em conta que os colaboradores são parceiros do negócio e que são de extrema importância para que resultados melhores sejam alcançados.

Sendo assim a empresa está mais consciente que uma das principais funções na área de Recursos Humanos é manter uma boa equipe com colaboradores qualificados e motivados podendo recompensar, manter, desenvolver e monitorar corretamente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCÂNTARA, Pedro Thiago Rocha. **Gestão de Pessoas em Metodologias Ágeis**. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade de Brasília – UnB Faculdade UnB Gama - FGA Brasília, DF, 2017. Disponível em <https://fga.unb.br/articles/0001/9215/gestao-de-pessoas.pdf> Acesso em 20 de setembro de 2018.

AMBONI, Nério; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006

BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CAVICHIOLO, G. K. **Ressocialização de Detentos na Construção Civil. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Departamento acadêmico de Construção Civil.**

Especialização em Gerenciamento de Obras. Monografia de Especialização. Curitiba PR, 2013. Disponível em:

http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2712/1/CT_GEOB_XVIII_2013_08.pdf

Acesso em 28 de agosto de 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6. Ed. São Paulo, Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6. ed. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 4ed. São Paulo: Manole, 2014

COSTA, Simone do Nascimento da. **Retenção de talentos: uma questão de visão de mercado**. <http://www.partes.com.br/emrhede/simonecosta/talentos.asp>. Acesso em: 25/10/2015.

COSTA, Carlos Eduardo. **Os processos de Gestão de Pessoas**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/os-processos-de-gestao-de-pessoas/519/> Acesso em 25/10/2015.

DEL-CORSO, J. M. *et al.* **Gestão Estratégica de Recursos Humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico**. Dialnet, Tourism & Management Studies, Nº. Extra 10, 2014, pg. 49-57. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo;jsessionid=6815F752DCC7BF47678B0902A09A6D9A.dialnet01?codigo=4788819> Acesso em 07/08/2017

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FISCHER, André Luiz; ARELLANO, Eliete Bernal; REIS, Germano Glufke (*et al.*). **As Pessoas na Organização**. São Paulo, Editora Gente, 13ª Ed. 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Prática de recursos humanos – PRH – Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2014.

LOBOS, J. A. **A administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

LUECKE, Richard. **Estratégia: criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio**. Rio de Janeiro: Record, 2008

MARIANO, Sandra Regina Holanda; MAYER, Verônica Feder. **Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2002.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do ambiente corporativo: Do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007. 478 p.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas Para Análise da Indústria e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1980.

PRESS, Harvard Business School. **Mantendo os talentos da sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SOUZA, R.M. **Retenção de Talentos e sua Importância na Gestão de Recursos**

Humanos. 2011. 29 f. Monografia (Especialização em Recursos Humanos – Gestão de Pessoas e Competências). Centro Universitário Filadélfia, Unifil. Londrina, Pr., 2011.

SILVA, Edna Lúci; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**, 2001.

SILVA, Fabiana Custódio; SILVA, Murilo Sérgio Vieira. **Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos: Desenvolvendo o capital humano**. (2006). Disponível em: <http://www.unievangelica.edu.br/gc/imagens/file/revistaadministracao>. Acesso em 25/10/2015

SILVÉRIO, Zélia Maria de Matos Frazão. **Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidades Dinâmicas**. INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO, Lisboa, 2017. Disponível em

<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18687/1/Zelia%20Silv%C3%A9rio%20ISG%20-%20tese%20final.pdf> Acesso em 20 de setembro de 2018.

TOLEDO, Flavio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.