

GESTÃO DE PESSOAS: processos estratégicos em empresa no setor de energia elétrica e os desafios da pandemia do COVID-19

Welbert Henrique da Silva

Janaína Martins dos Reis

Centro Universitário Unihorizontes

ABSTRAT

The role of the people management area in strategic and departmental processes within an organization. The purpose of this study is to identify how to analyze how people management aggregates, develops and retains talent through strategic people management in a company in the energy sector based in the city of Betim / MG. Through a qualitative and descriptive field research, a private company, operating in the field of electric power transmission, has become its objective. Data collection was carried out through an interview with two people, a manager and an HR analyst, both in the human resources area. The results show that the company seeks external recruitment rather than internal recruitment, aiming at innovation. What causes frustration in older employees, which demonstrates the need for an incentive policy for the development of employees' careers. Regarding performance evaluation, it was found that the method used to evaluate employees is not efficient for the company, the improvement of such techniques is fundamental for its development. The training and development in the company is structured, there is a planning of the HR area together with the other areas of the company. The challenge is in the competitiveness generated in the company when an employee stands out and competes for managerial positions. As for the impacts of the COVID-19 pandemic on the company, the challenges are the climate of insecurity, significant reduction in production capacity and the financial instability caused by the company, which can lead to large-scale dismissal.

Keywords: Recruitment and selection. Performance evaluation. Training and development; COVID-19.

RESUMO

O papel da área de gestão de pessoas em processos estratégicos e departamentais dentro de uma organização. O presente estudo tem como objetivo do presente trabalho é identificar analisar como a gestão de pessoas agrega, desenvolve e retém talentos por meio da gestão de pessoas estratégica em empresa do setor de energia sediada na cidade de Betim/MG. Por meio da uma pesquisa de campo qualitativa e descritiva, tornou-se como objetivo uma empresa privada, atuante no ramo de transmissão de energia elétrica. A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista com duas pessoas, sendo uma gerente e uma analista de RH ambas da área de recursos humanos. Os resultados apontam que a empresa busca mais o recrutamentos externos do que internos, visando a inovação. O que causa frustração nos funcionários mais antigos, o que demonstra a necessidade de política de incentivo para o desenvolvimento da carreira dos funcionários. Quanto avaliação de desempenho foi constatado que o método utilizado para avaliação dos empregados não é eficiente para a empresa a melhoria de tais técnicas é fundamental para seu desenvolvimento. O treinamento e desenvolvimento na empresa é estruturado, existe um planejamento da área de RH juntamente com as demais áreas da empresa. O desafio está na competitividade gerada na empresa quando um funcionário destaca-se e torna-se concorrente a cargos gerenciais. Quanto os impactos da pandemia do COVID-19 na empresa, os desafios são o clima de insegurança, redução significativa na capacidade de produção e a instabilidade financeira causada na empresa, o qual pode levar a demissão em larga escala.

Palavras-Chave: Recrutamento e seleção. Avaliação de desempenho. Treinamento e desenvolvimento; COVID-19

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do desenvolvimento dessa pesquisa serão abordados alguns assuntos de relevância que abrangem o tema gestão de pessoas, tais como: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; e avaliação de desempenho, buscando compreender em contexto organizacional o motivo pelo qual as empresas investem em tais áreas para conseguir alcançar vantagem competitiva.

Segundo Stadler e Pampolini (2014), a forma de se gerenciar pessoas vem se modificando de tempos em tempos. No passado, a gestão de pessoas era feita de maneira em que os funcionários eram orientados a produzir em grandes proporções, tendo como principal objetivo preparar os profissionais para maximizar a eficiência na produção, principalmente no setor industrial. Após a necessidade de criação de estratégias para administrar pessoas, houve o nascimento de novos modelos de gestão de pessoas, dando ênfase total na compreensão do comportamento dos indivíduos nos locais de trabalho e buscando envolver os empregados em procedimentos que envolvem suas definições estratégicas.

Para Chiavenato (2014), a sociedade se transforma constantemente, o que exige também das organizações um contínuo processo de modificações. O setor no qual é responsável pela administração dos recursos humanos necessita minuciosamente de acompanhar essas mudanças, pois hoje os empregados representam a principal força de sucesso de uma organização e são capazes de direcionarem as suas potencialidades. Ao mesmo tempo, as práticas de recursos humanos podem representar um fator delicado no sucesso organizacional, podendo ser também um empecilho para o progresso da empresa como um todo.

Stadler e Pampolini (2014) afirmam que o grande desafio empresarial atual é descobrir o que as empresas devem fazer para desenvolver seus talentos humanos. Dessa maneira, as organizações precisarão investir em formação e educação em seus empregados com intuito de

garantir a diferenciação no mercado de negócios, desenvolvendo ações que resultarão na união e engajamento de todos os componentes da organização a fim de se obter uma constatação melhorada.

Para Kops, Silva e Romero (2013), é na área de gestão de pessoas que se seleciona, recruta, avalia e desenvolve o empregado, para que desta forma se torne mais capacitado para desenvolver com excelência suas atribuições, resultando em maior produtividade para a empresa, possibilitando cada funcionário a executar as funções de acordo com suas competências.

Diante do contexto analisado o objetivo geral do presente trabalho é identificar analisar como a gestão de pessoas agrega, desenvolve e retém talentos por meio da gestão de pessoas estratégica em empresa do setor de energia sediada na cidade de Betim/MG. Perante do objetivo supramencionado, estabeleceu-se como objetivos específicos: Identificar analisar como são realizados os processos de recrutamento e seleção avaliação de desempenho e treinamento e desenvolvimento da empresa pesquisada.

Sendo assim, estudo do tema proposto se justifica devido à importância da gestão eficiente das pessoas dentro das organizações. Por mais avançadas tecnologicamente que sejam os softwares, processos e maquinários, as organizações ainda precisam contar com pessoas, mas para que de fato as pessoas estejam submetidas aos objetivos organizacionais, as organizações devem mudar, identificando novas ideias que possam alterar o ambiente com o intuito de enterrar intenções ultrapassadas e obsoletas. Perante um ambiente empresarial cada vez mais competitivo e exigente, torna-se de suma importância o planejamento e estruturação das práticas para reter talentos, capacitar os empregados com novos conhecimentos e habilidades, contemplar desempenhos e condutas eficazes visando incentivar o comprometimento dos empregados. Atualmente, não existe espaço para a gestão de pessoas meramente operacional, pois já está em cena um RH comprometido em alcançar resultados estratégicos para a organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão discutidos aspectos, características, definições, conceitos, entre outros, referente aos temas gestão de pessoas nas organizações, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho humano e treinamento e desenvolvimento de pessoas. Os principais autores utilizados para fundamentar esses assuntos de relevância e discutir tais aspectos foram: Chiavenato (2014 e 2016), Dutra, Dutra e Dutra (2017), Lotz e Bruda (2015), Passos, Carvalho e Saraiva (2016) e Pontes (2015 e 2016).

2.1 A Gestão de Pessoas nas Organizações

Segundo Chiavenato (2014), gerenciar pessoas não é uma tarefa fácil, pois para isso é necessário superar particularidades que podem desestimular a equipe e transforma-las em estímulos para que seja possível trabalhar em harmonia, em busca da tão esperada eficiência e eficácia.

Em vista disso, Behnke (2013) diz que gerir pessoas significa captar, ambientar, desenvolver, monitorar e manter colaboradores dentro das empresas, além de conceder condições para que a parte humana possa conquistar conhecimentos, aperfeiçoar suas competências e, dessa maneira, ligar seus objetivos pessoais aos organizacionais, trazendo benefícios para ambas as partes.

Stadler e Pampolini (2014) apontam a gestão de pessoas como uma área que traz grandes vantagens competitivas as empresas, tendo em vista que as tecnologias, os serviços e os

produtos podem ser facilmente clonados e até superados. O setor de recursos humanos é considerado um diferencial para as empresas, uma vez que se bem trabalhada leva grande vantagem competitiva perante a sua concorrência.

Para Dutra, Dutra e Dutra (2017), a gestão de pessoas se embasa, em geral, nos seguintes mecanismos: cálculo de férias e 13º salário, verificação de cartões de ponto, produção de folhas de pagamentos e pacotes de benefícios. Além disso, também lida com os planos de cargos e salário, remuneração estratégica, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, pesquisa auditoria e desligamento de funcionários.

Os autores ainda reforçam que na medida em que as organizações cresceram e consequentemente houve a evolução do mercado, revelaram-se novas tecnologias e tendências, de forma que o papel de intermediar conflitos cedeu espaço ao conceito de desenvolvimento de pessoas e organizações com vistas em alcançar o aumento da performance organizacional. Perante o novo ponto de vista humanístico, o elemento humano (os trabalhadores) não é mais classificado apenas um recurso produtivo, mas sim, um parceiro da organização, o que ocasiona o surgimento dos conceitos de trabalho em equipe, grupos de alto desempenho e tantos outros.

Na visão de Dutra, Dutra e Dutra (2017), para que a nova visão de gestão de pessoas possa se fortalecer como um novo conceito de que todos os colaboradores da empresa são parceiras do negócio, as organizações devem reconhecer e tratar os indivíduos (corpo funcional) efetivamente como parceiros, com isso os funcionários tendem a demonstrar maior dedicação, comprometimento, esforço, responsabilidade e envolvimento, características de suma importância para o confronto desse novo ambiente competitivo.

Como benefícios da aplicação das práticas dos conceitos modernos da gestão de pessoas, Chiavenato (2014) destaca que a manutenção do bom relacionamento entre empregado e empregador, no qual ocasiona através de um aumento da produtividade, a elevação de lucros, ou seja, boas políticas resultam em ganhos financeiros. O autor finaliza ressaltando que a gestão de pessoas contribui para a organização na conquista, tanto dos seus objetivos econômicos, quanto no do status de ser reconhecida como uma empresa de destaque para sociedade. Ela também é capaz de aumentar a competitividade diante dos seus principais concorrentes, pois possibilita que os seus funcionários estejam sempre motivados, treinados e prontos para participar do processo de desenvolvimento organizacional.

A gestão de pessoas é um sistema da administração composto por vários outros subsistemas (áreas) menores que interligam para proporcionar aos administradores a eficácia dos seus negócios.

Para Kanapik (2012), os processos e as políticas da gestão de pessoas compõem um conjunto interligado e interdependente de atividades, de forma universal e dinâmica, que varia de uma empresa para outra. Esses processos captam, atraem, aplicam, mantem, desenvolvem e monitoram as pessoas nos diversos níveis hierárquicos de uma empresa, independente de setor, porte ou mercado. Tais atividades se dão de forma integrada, jamais separada, pois cada processo possui ligações com as demais etapas, que podem ser entendido como parte de um ciclo, denominado sistema de gestão de pessoas.

Para Knapik (2012) todos esses processos estão profundamente associados entre si, de tal modo que se unem e se influenciam de maneira mútua. Cada processo tende a prejudicar ou favorecer os demais, quando mal ou bem utilizado. “O equilíbrio na condução de todos esses processos é fundamental”, ou seja, “quando um processo é falho, ele compromete todos os demais”. (STADLER; PAMPOLINI 2014, p.15).

2.2 Recrutamento e seleção de pessoas

As organizações e pessoas não nasceram juntas e nem ligadas. Para Chiavenato (2014) as empresas determinam as pessoas que visam ter como futuros empregados e as pessoas

escolhem as empresas nas quais pretendem exercer seus trabalhos e sobrepor suas competências e esforços.

Porém, segundo o autor, para que esse contato seja possível é essencial que as empresas divulguem e comuniquem suas oportunidades de trabalho com intuito de que as pessoas saibam como busca-las e iniciar seu relacionamento. Essa é a função do recrutamento, propagar no mercado as oportunidades que a empresa deseja disponibilizar para as pessoas que possuam definidas características. Normalmente, o recrutamento atua como um ponto de junção entre o mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos, no qual o mercado de trabalho refere-se as oportunidades de emprego e vagas existentes nas empresas, o mercado de recursos humanos (MRH) sendo o contrario, referenciando-se ao conjunto de candidatos ao emprego.

Para Chiavenato (2014) o recrutamento representa o processo no qual as organizações atraem candidatos no MRH para preencher o seu processo seletivo. De fato, o recrutamento atua como um processo de comunicação, pois a empresa divulga e oferta a oportunidade de trabalho no MRH. O recrutamento com o método de comunicação se trata de um processo de duas vias em que parte uma comunicação e divulgação de oportunidades de emprego, e ao mesmo tempo atrai os candidatos para o processo seletivo.

Do ponto de vista de Stadler e Pampolini (2014), é utilizado duas aplicações do recrutamento, visto que um é o modo interno e o outro o modo externo. Dessa forma, ao mesmo tempo em que o recrutamento interno esta aplicado a busca de competências internas da organização para melhor aproveitá-las, o externo está concentrado na aquisição de competências externas. O recrutamento interno desenvolve os presentes colaboradores da empresa, já o recrutamento externo tem o intuito de detectar os candidatos que estão fora disponíveis no MRH. Um método favorece os atuais empregados para lhes conceder oportunidades melhores dentro da empresa, em contrapartida que o outro demanda candidatos externos para trazerem competências e experiências não existentes atualmente na dentro da empresa.

Stadler e Pampolini (2014) descrevem que o funcionamento do recrutamento interno se da a partir da oferta de promoções, sendo cargos mais altos e consequentemente mais complexos, mas na mesma área onde o recrutado já desenvolve sua atividades, e a de transferências na qual se define cargos do mesmo nível hierárquico, mas que abranjam outras habilidades e conhecimentos do individuo e estabelecidos em outra área de atividade da organização. Já o recrutamento externo na visão de Stadler e Pampolini (2014) precisa abordar o mercado de maneira objetiva e eficaz, na perspectiva de alcançar e atrair os candidatos que deseja buscar. Para Knapik (2012) tanto o recrutamento externo quanto o interno são fundamentais na continua atualização do banco de talentos organizacional, no qual servem de suplemento para os recrutamentos futuros.

Para Lotz e Burda (2015) tanto o recrutamento interno quanto o externo possuem pontos positivos e pontos negativos em relação à organização. Se tratando do recrutamento interno as autoras apontam como vantagens e desvantagem:

Na visão de Pontes (2015), formar uma equipe produtiva e alinhada com as metas empresariais é de suma importância para o sucesso de seu negocio. Mas para isso, é necessário fazer uma excelente seleção, e isso envolverá de certa forma a utilização das técnicas de recrutamento para encontrar os melhores candidatos.

Para o autor, cada organização possui suas particularidades, mas no que se refere às técnicas de recrutamento e seleção, existem certas técnicas que são reputadas como as melhores no auxilio a empresas no decorrer de todo processo de recrutamento e seleção. Apesar dos avanços tecnológicos e da revolução do RH, muitas estratégias e métodos clássicos ainda funcionam e são utilizados pelas empresas. Segundo Lotz e Burda (2015) as principais técnicas de recrutamento são: contratação de *headhunters* e agencias de recrutamento: Profissionais ou empresas que utilizam ferramentas e processos de avaliação para identificar candidatos com as

competências adequadas, de acordo com as demandas da contratante, são acionadas geralmente quando a vaga em questão requer um profissional de alta qualificação. Indicações / *networking*: colaborador efetivo indica outro profissional para assumir a vaga disponível na organização. Uma das fontes de recrutamento mais utilizadas e eficientes. Redes sociais: oferece ferramentas on-line para qualificar a busca por profissionais de acordo com o tipo de formação, competência ou experiências anteriores desejadas. Além de ter a possibilidade de divulgação de vagas ou para atração de seguidores para potenciais oportunidades futuras, e permite que diversas pessoas mantenham contato por meio de comunicações virtuais de acordo com seus interesses. Site da própria empresa: a empresa disponibiliza em seu site uma área nomeada como “Trabalhe conosco”, na qual o candidato envia seu currículo, que passa a fazer parte de um banco de dados e que pode ser consultado a partir da necessidade de uma nova vaga. Universidades, faculdades e escolas profissionalizantes: o objetivo desta modalidade é preencher vagas de estagiários, jovens aprendizes, trainees e profissionais de nível júnior com intuito de buscar futuros talentos que possam agregar novas ideias e novos ânimos à organização. Banco de Currículos: Trata-se da maneira mais rápida e econômica de se recrutar novos profissionais. As empresas possuem um banco de currículos profissionais de diferentes posições, como candidatos de seleções anteriores e os que enviaram currículos de forma espontânea diretamente ao RH.

No que tange à seleção de pessoas, para Chiavenato (2014), esse processo também faz parte do processo de agregar pessoas, e é aplicada logo após o processo de recrutamento. Ambos, o recrutamento e seleção de pessoas pertencem a um mesmo processo, a inclusão de novos talentos nas organizações. Para o autor, enquanto o recrutamento atua na atração, comunicação e divulgação, trata-se de uma atividade convidativa e positiva, já a seleção é ao contrário, resume-se em uma atividade de escolha, de classificação e decisão, desse modo, restritiva e com muitos obstáculos e desafios. Passos, Carvalho e Saraiva (2016) complementam que o recrutamento é o dispositivo que alimenta a seleção dos candidatos à serem selecionados pela empresa e se o recrutamento falha, pode trazer prejuízos a seleção por falta de bons candidatos.

Segundo Lotz e Burda (2015), a seleção de pessoas atua como uma espécie de filtro que possibilita que apenas bons candidatos possam adentrar na organização. Em resumo, a seleção busca entre diversos candidatos recrutados aqueles mais pertinentes aos cargos existentes na empresa ou os que possuem as capacidades necessárias para o negócio, tendo em vista manter ou a aumentar a eficácia da organização, bem como a eficiência do desempenho humano.

Na visão das autoras, as empresas estão tornando o processo seletivo em um mecanismo poderoso em relação ao aumento de seu capital humano, e o melhor modo de se fazer isso é focando a seleção de pessoas na aquisição de competências individuais fundamentais para o sucesso organizacional. Deste modo, existem duas alternativas para fundamentar o processo seletivo: o cargo a ser preenchido ou as competências a serem capturadas pela empresa. O autor completa que desta maneira o ponto de largada para o processo seletivo é o alcance de informações sobre o cargo a se ocupar ou a definição das competências pretendidas pelas empresas.

Para Passos, Carvalho e Saraiva (2016), a seleção de pessoas consiste em um processo posto de diversas etapas ou fases sequenciais, pelas quais os candidatos passam. Na medida em que são bem-avaliados, os candidatos superam os obstáculos e vão adiante para as próximas etapas. Na medida em que não conseguem superar as dificuldades impostas, os candidatos são desconsiderados e caem fora do processo seletivo. Tal processo seletivo habitualmente utiliza a combinação de diversos métodos de seleção e procedimentos múltiplos que mudam de acordo com o perfil e o enredamento do cargo a ser ocupado.

Na prática, para Lotz e Burda (2015) a escolha de qual técnica de seleção será aplicada, se dá a partir das especificações determinadas pelo perfil da vaga, uma vez que cada uma delas oferece um conjunto de informações sobre o candidato. Para as autoras as principais técnicas

de seleção são: os testes de conhecimentos, aplicados quanto o propósito é avaliar minuciosamente os conhecimentos do candidato adquiridos por meio da prática ou de estudos; testes de capacidade e realização, são sempre de maneira prática, ou seja, neles os candidatos de mostrar seu desempenho mostrando efetivamente o que sabe fazer; testes de habilidades físicas, são aqueles que identificam a aptidão e a estrutura física do candidato para o trabalho; testes psicológicos e psicométricos, no qual são um conjunto de tarefas com definição prévia cujos propósitos são a descrição de fenômenos psicológicos; dinâmica de grupo, na qual tem o objetivo de observar o comportamento do candidato e como este se relaciona em grupo e por fim a entrevista de seleção, .

Passos, Carvalho e Saraiva (2016), concluem que, o processo de seleção de pessoas precisa ser eficaz e eficiente. A eficiência consiste em executar de modo correto as coisas, ou seja, saber entrevistar bem os candidatos, desenvolver e aplicar testes de conhecimentos que relevantes e precisos tendo em vista ao cargo a ser ocupado, dotar a seleção ágil e rápida, ter um mínimo possível de custos operacionais, incluir as gerências e suas respectivas equipes no processo de selecionar candidatos, etc.

2.3 Avaliando o desempenho humano

Jardeweski e Jardeweski (2014) diz que por mais eficiente que seja uma equipe, compreender como os empregados estão de fato realizando suas ocupações é indispensável para se ter uma gestão de pessoas eficiente. A avaliação de desempenho é um dos fundamentais dispositivos, para verificação do desempenho de um indivíduo isolado ou de um grupo, aumentando os resultados individuais e coletivos.

Segundo Chiavenato (2016) a avaliação de desempenho em um cenário de reconhecimento do fator humano é inserida como um mecanismo de medida, proporcionando aos empregados um sentido de identidade e responsabilidade com as metas organizacionais, bem como fazendo os mesmos entenderem o seu papel como originadores de resultados globais da empresa.

De acordo com Pontes (2016) a avaliação de desempenho é um processo de redução da incerteza e, ao mesmo instante, busca conformidade. A avaliação minimiza a incerteza do empregado ao proporcionar um retorno a respeito da sua performance. A avaliação de desempenho deve expor ao empregado o que a população pensa a respeito da sua contribuição para organização e do seu trabalho.

Para Pontes (2016) o objetivo da avaliação de desempenho é detectar possíveis desfalques dos funcionários que necessitam de ser desenvolvidos e também destacar as questões positivas que devem ser consolidadas constantemente. Nessa perspectiva, o mapeamento executado indica as ações de maior acerto a serem tomadas, com o propósito de todas as metas da empresa sejam atingidas. Segundo o autor existem cinco métodos de avaliação de desempenho no qual são mais utilizados pelas organizações, sendo eles: a avaliação 360 graus, a avaliação 180 graus, a autoavaliação, a avaliação direta e a avaliação por competências.

A avaliação 360 graus, que para o autor trata-se de um método de um ponto de vista de múltiplas visões. Esse é um método bem amplo de avaliação de um empregado, ele abrange a presença de todos que possui relação com o indivíduo avaliado no seu meio de trabalho, como os colegas de trabalho, gerentes, seus pares, clientes internos e externos, enfim, todos os indivíduos que rodeia o avaliado dependente do seu cargo ou nível hierárquico em uma visão 360°. Esta avaliação sendo realizada pelo entorno e mais rica por originar diferentes informações que chegam de todos os lados e trabalha no sentido o ajustamento do empregado as inúmeras demandas na qual é recebido do seu posto de trabalho ou dos seus parceiros.

Segundo Jardeweski e Jardeweski (2014), em nosso cotidiano tem existência também a avaliação 180 graus, está bem correlacionado com o empregado avaliado e sua gerência

imediate. Neste método de avaliação o empregado tem a oportunidade de receber da chefia imediata um feedback. Em tal situação o gestor e o avaliado podem conversar sobre os pontos observados, o que gera uma excelente chance de crescimento e aprendizagem para o empregado. Esse tipo de avaliação é não estruturada e flexível, na qual é realizada pelo gerente através de um contato direto e de rotina com o empregado avaliado.

A autoavaliação de desempenho para Jardeweski e Jardeweski (2014) nos relatam que é a avaliação onde o empregado é incentivado a analisar sua própria performance tendo como base parâmetros pré-estabelecidos pela empresa, tendo como foco reconhecer seus pontos positivos e os que precisam ser evoluídos. Chiavenato (2014, p.215) reforça que “cada pessoa pode e deve avaliar seu desempenho como um meio de alcançar metas e resultados fixados por suas expectativas”.

Quanto à avaliação direta, para Jardeweski e Jardeweski (2014) trata-se de uma visão do gestor imediato. Quem faz a avaliação do funcionário é o próprio gestor, tendo um auxílio da área de gestão de pessoas, na qual estabelece certos meios e critérios para que esta avaliação aconteça de maneira correta. Como os gestores não são peritos em projetar, manter e desenvolver um plano de avaliação, a área de gestão de pessoas dá o suporte necessário para que a avaliação do gestor seja eficiente. Já na avaliação por competências, caracteriza-se uma maneira de focar nas atribuições necessárias para uma função ou cargo tendo foco nas metas. Tal prática tem suma relevância em função de proporcionar às empresas informações para que seja capaz de verificar se seu quadro efetivo pode colaborar ainda mais na conquista de seus objetivos estratégicos.

2.4 Treinamento e desenvolvimento de pessoas

Segundo Dutra, Dutra e Dutra (2017) em mundo volátil e competitivo, tendo em vista uma economia sem fronteiras e globalizada, as empresas precisam se adaptar-se continuamente. Para terem sucesso, as empresas precisam cada vez mais de pessoas ágeis, empreendedoras, espertas, talentosas, e determinadas a assumirem riscos. De certo modo são elas que fazem as coisas acontecerem, dirigem os negócios, desenvolvem produtos e prestam serviços de modo excepcional. Para que esses objetivos sejam atingidos é vital o intenso treinamento e a preparação das pessoas. As empresas mais bem-sucedidas investem muito em treinamentos para alcançar um melhor retorno garantido. Conforme o autor tais empresas não veem o treinamento como uma simples despesa, mas sim como um preciso investimento, tanto para a empresa quanto nas pessoas que nela trabalham.

Para Chiavenato (2014) o conceito de treinamento pode assumir vários significados. Em tempos passados, para ele alguns especialistas em RH conceituavam o treinamento como uma maneira de adequar pessoas ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho das empresas a partir de simples ocupações de cargos.

Mais recentemente, Dutra, Dutra e Dutra (2017) diz que o conceito foi desenvolvido e ampliado para conceituar o treinamento como um modo de desenvolver competências individuais e em grupo nas pessoas para que elas regressem e se tornem mais criativas, produtivas e inovadoras com finalidade de contribuir melhor com os objetivos organizacionais e tornando-se cada vez mais valiosas para empresa. Nesses termos, o treinamento enriquece o patrimônio humano das empresas sendo responsável pela formação do capital intelectual das empresas, sendo a maneira mais eficaz de agregar valor nos empregados, nas organizações e de modo consequente aos clientes.

Na visão de Freire (2014) o treinamento é um processo alternado e contínuo formado por quatro fases, sendo a primeira o diagnóstico no qual é feito o levantamento das carências ou necessidades de treinamento a serem atendidas e satisfeitas, tendo em vista que tais necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras. A segunda fase seria o desenho, onde é

feito a elaboração do projeto ou programa de treinamento para atender todas as necessidades levantadas nos diagnósticos. Em terceiro vem à implementação que se trata a condução e execução do programa de treinamento e por último a avaliação na qual são verificados os resultados atingidos com o treinamento aplicado.

Para Freire (2014), todas as pessoas mediante a suas desigualdades individuais e pessoais podem e devem se desenvolver. Em uma abordagem tradicional, o autor destaca que o desenvolvimento gerencial era exclusivo apenas para uma pequena parte do pessoal, apenas para níveis com conhecimentos mais elevados. A partir da redução de níveis hierárquicos e a formação de equipes de trabalho, os empregados foram tendo maior atuação nos objetivos que seus cargos propuseram, maior preocupação com seus empregos, com seus clientes e com qualidade do produto ou serviço e ser ofertado. Nos tempos atuais, para Dutra, Dutra e Dutra (2017) as empresas estão exigindo cada vez mais novas competências, conhecimentos e habilidades, e isso de todas as pessoas tendo em vista que o desenvolvimento passou a envolver a totalidade dos empregados.

Segundo Freire (2014) há uma diferença entre o treinamento e desenvolvimento de pessoas. Mesmo que seus métodos sejam semelhantes, com intuito de afetar a aprendizagem, a sua interpretação diante ao tempo é diferente. Para o autor o treinamento é direcionado para o presente, destacando o cargo atual e procurando melhorar as habilidades e competências relacionadas com desempenho imediato do cargo. Já o desenvolvimento de pessoas esta focado nos cargos a serem ocupados futuramente na empresa e as novas habilidades e competências que serão requeridas para o novo cargo.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão abordados os tipos de pesquisa, métodos e técnicas de coleta de dados utilizados na pesquisa de campo.

A empresa objeto desta pesquisa levará o nome de Empresa “A”, é uma empresa privada, de grande porte que pertence ao ramo de sistemas de transmissão de energia elétrica, A pesquisa foi realizada na instalação de Betim/MG, que no último *headcount* (indicador que representa a quantidade total de empregados em uma empresa) foi constatado um efetivo de 708 empregados.

A pesquisa é descritiva de abordagem qualitativa, que para Severino (2018), é um tipo de pesquisa cujo foco não são dados numéricos, e sim em entender o grupo social de uma empresa de maneira mais profunda e minuciosa, atentando-se com os aspectos reais que não podem ser quantificados. Caracteriza-se por compreender, explicar e descrever fatos, onde entendimento do pesquisador é limitado e parcial. O autor ainda ressalta que a pesquisa qualitativa é um gênero de pesquisa que procura explicar o porquê das coisas. No caso desta pesquisa, optou-se por este tipo de pesquisa, devido à importância no aprofundamento do assunto abordado.

A pesquisa em questão, também pode ser caracterizada como pesquisa de campo, pois as entrevistas foram feitas no ambiente natural da empresa. Para Pereira (2016) a pesquisa de campo tem como finalidade à observação de fenômenos e fatos na realidade no qual se ocorrem.

Foi definida como instrumento para coleta de dados a entrevista semiestruturada, que segundo. A pesquisa foi realizada com duas pessoas, sendo a primeira um gerente de recursos e a segunda uma analista de RH, onde serão analisadas suas opiniões, ensinamentos e experiências na condução estratégica de pessoas, importante ressaltar que a pesquisa se limitou apenas na análise de empregados no qual fazem parte do quadro efetivo da matriz de Betim, o contato com a alta direção devido a barreira no idioma e disponibilidade de tempo.

Para a análise de dados, foi utilizado o meio de análise de conteúdo que no ponto de vista de Bardin (2011) pode ser tratada como um conjunto de instrumentos metodológicos, em

continuo aprimoramento, com intuito de analisar diversas fontes de conteúdos sendo eles verbais ou não verbais. O autor complementa que tal técnica é refinada, pois exige que o pesquisador tenha dedicação, disciplina, paciência e tempo.

4 ANALISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A empresa “A” conforme nomeada na metodologia, possui sua matriz nacional na cidade de Betim/MG. A empresa possui uma história de tradição e excelência, pois as companhias na qual antecederam a empresa “A” têm produzido torres de transmissão e construído linhas de transmissão desde 1926. A empresa “A” de atualmente, surgiu em 2007 a partir da divisão de fabricação de torres treliçadas de aço de uma empresa de grande porte, que tinha operações e pessoal nos Estados Unidos, México e Brasil.

Já a gerente de recursos é responsável pelo gerenciamento do RH da matriz em Betim e todas as filiais na qual possuem operação no Brasil, iniciou sua carreira na área de RH em uma montadora automobilística. É formada em psicologia, possui duas pós-graduações e possui MBA em gestão de recursos humanos. A gestora carrega uma bagagem de 23 anos de experiência em grandes indústrias multinacionais. É especialista em Competências no planejamento de mão de obra, orçamento, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão do desempenho, avaliação de clima e comunicação, saúde e segurança ocupacional, com foco em racionalização de processos, desenvolvimento e implementação de soluções organizacionais e aplicação de conhecimentos globais de recursos humanos para alavancar o cumprimento de metas estratégicas.

A empresa conta com um quadro de 708 empregados, sendo distribuídos em 18 setores administrativos e 6 áreas operacionais, esses têm suas devidas responsabilidades e funções previamente definidas de acordo com sua aptidão para exercê-las. As decisões são tomadas em específico pela gerência de cada departamento, que são transmitidas de imediato para os empregados. A empresa exige para contratação de seus empregados o ensino médio completo (exceto contratações de programas de jovens aprendizes) independente do cargo a ser ocupado, mas para cargos que exigem maior capacidade técnica e de análise é necessário o ensino superior. É valorizado também a experiência e competência de cada funcionário.

4.1 Gestão de Pessoas

A partir das entrevistas feitas, percebe-se que a gestão de pessoas é considerada um fator muito importante para o sucesso da empresa, para a “entrevistada 1” a gestão de pessoas e vista atualmente como um ponto de equilíbrio presente na organização, tendo em vista a busca no entendimento de cada empregado no contexto que estão inseridos, buscando a satisfação de todos os envolvidos mas ao mesmo tempo conseguindo desenvolver com sucesso os objetivos no qual a organização necessita. E entrevistada complementa que é fundamental o envolvimento de todos empregados nos objetivos empresariais e que somente desta maneira será possível manter o nosso diferencial competitivo. Stadler e Pampolini (2014) apontam a gestão de pessoas como uma área que traz grandes vantagens competitivas as empresas, tendo em vista que as tecnologias, os serviços e os produtos podem ser facilmente clonados e até superados. O setor de recursos humanos é considerado um diferencial para as empresas, uma vez que se bem trabalhada leva grande vantagem competitiva perante a sua concorrência.

Para a “entrevistada 2” o modo de se gerenciar pessoas se modifica de acordo com as necessidades da empresa, porém sempre em prol de resultados coletivos da empresa, mas pensando como esta o bem estar dos empregados, já a “entrevistada 1” relatou que o comportamento dos empregados diante aos objetivos impostos pela empresa é o que se deve ser analisado. “Dar ênfase ao que o empregado pensa das metas organizacionais pode ser um

fator de sucesso ou um ponto crucial no nosso desenvolvimento” (ENTREVISTADA 1). O que confirma o exposto por Stadler e Pampolini (2014), no qual diz que após a necessidade de criação de estratégias para administrar pessoas, houve o nascimento de novos modelos de gestão de pessoas, dando ênfase total na compreensão do comportamento dos indivíduos nos locais de trabalho e buscando envolver os empregados em procedimentos que envolvem suas definições estratégicas.

Segundo “entrevistada 1” todas os objetivos recebidos da alta direção vinculados a área de RH são repassados para sua equipe em sua reunião mensal, a “entrevistada 2” confirma a fala da “entrevistada 1”, dizendo que todos os profissionais do RH ficam cientes dos objetivos da empresa, e que as reações sempre são em prol do cumprimento das metas estipuladas.

Para ambas as entrevistadas não existem mais espaço para uma gestão de pessoas meramente operacional, e que todas as pessoas são participantes das metas e resultados e que não existem pessoas desestimuladas, todas conseguindo desenvolver seus trabalhos da maneira correta. Isso confirma a veracidade do dizer de Chiavenato (2014), que se ter uma gestão de pessoas consolidada é necessário superar particularidades que podem desestimular a equipe e transforma-las em estímulos para que seja possível trabalhar em harmonia, em busca da tão esperada eficiência e eficácia.

As entrevistadas reforçam que não há nenhum capital humano (trabalhadores) no qual são classificados como apenas um recurso produtivo, independente do seu cargo ou função. Dutra, Dutra e Dutra (2017) complementam que diante o novo ponto de vista humanístico, o elemento humano (os trabalhadores) não é mais classificado apenas um recurso produtivo, mas sim, um parceiro da organização, o que ocasiona o surgimento dos conceitos de trabalho em equipe, grupos de alto desempenho e tantos outros.

Os pontos positivo E percebido que a empresa “A” valoriza bastante sua mão de obra, pois a organização como um todo visualiza os empregados como um recurso essencial para o sucesso da empresa. A “entrevistada 2” ressaltou que a empresa a todo momento incentiva os empregados e conquistar conhecimentos pessoais e profissionais, tendo em vista as parcerias com escolas técnicas, universidades e cursos de idiomas. Já a “entrevistada 1” relatou que todos os cargos de liderança da empresa buscam a todo instante proporcionar informações aos seus subordinados com intuito de os desenvolverem pessoalmente e profissionalmente. Em vista disso, Behnke (2013) diz que é fundamental conceder condições para que a parte humana possa conquistar conhecimentos, aperfeiçoar suas competências e, dessa maneira, ligar seus objetivos pessoais aos organizacionais, trazendo benefícios para ambas às partes.

Quanto os pontos negativo, Para a “entrevistada 1” ainda há pessoas empresa na que por mais que executem o seu trabalho com grande performance, ainda enxergam a empresa com uma fonte de renda temporária e não possuem perspectiva de desenvolvimento, e não percebem que se a empresa afundar, todos saem prejudicados.

Segundo Dutra, Dutra e Dutra (2017), para que a gestão de pessoas se fortaleça é preciso reconhecer e tratar os empregados efetivamente como parceiros, com isso os funcionários tendem a demonstrar maior dedicação, comprometimento, esforço, responsabilidade e envolvimento.

É essencial que a empresa como um todo reconheça, avalie e foque em trazer essas pessoas para o seu lado, buscando a todo o momento motiva-los com intuito de se mostrar o quando a empresa se importa e reconhece que ele é peça fundamental para que os objetivos sejam conquistados. Caso seja percebido que o funcionário não familiarizou-se com as diretrizes impostas pela empresa, é oportuno fazer o levantamento se realmente é necessário manter tais pessoas em seu quadro efetivo, tendo em vista que pode haver contaminação de outros empregados.

Deste modo, Chiavenato (2014) complementa que dessas praticas modernas sob a gestão de pessoas trás grandes benefícios para a empregado e para o empregador, além do bom

relacionamento entre ambas as partes, gerando o aumento da produtividade e elevação de lucros, ou seja, boas políticas resultam em maiores ganhos financeiros.

4.2 Os impactos da pandemia da COVID-19 na empresa

A pandemia do COVID-19 introduzir-se formalmente na América Sul com confirmação na última semana do mês de fevereiro de 2020, justamente na cidade de São Paulo a metrópole brasileira mais populosa. Com o avanços da pandemia, o Brasil tornou-se rapidamente o país com o maior número de casos na América latina (CANDIDO et al. 2020; CRODA et al., 2020). Desde então, medidas para diminuir a transmissão do vírus tem sido adotadas medidas de distanciamento social e uso de mascarar em locais públicos, em diversas cidades brasileiras seguindo as recomendações da Organização Mundial da Saúde (OMS). O distanciamento físico é considerado medida mais eficaz neste momento para comprimir a curva de contaminação do COVID-19, dessa forma, a população tem acesso apenas a serviços essenciais (CRODA et al., 2020).

Para ambas as entrevistadas todos os empregados se abalaram com o surgimento desta nova pandemia, e relataram que o principal desafio no qual a empresa está enfrentando é o clima de insegurança que circula na cabeça de todos os empregados. “Não se sabe se amanhã o cenário estará melhor ou pior, e isso leva as pessoas a trabalharem com um sentimento de incerteza”, segundo a entrevistada 2.

Tendo em vista essas circunstâncias, segundo a “entrevistada 1” a empresa desde o início da pandemia está adotando todas as medidas de saúde recomendadas pela OMS (Organização Mundial da Saúde), além de adotar algumas ações de medidas provisórias na qual não influenciaria na parada de sua atividade fim por completo, como por exemplo: colocou 30% do seu quadro de férias, para reduzir o fluxo de pessoas em sua planta, está fazendo medição de temperatura de todos os empregados na entrada da empresa, fez a distribuição de duas mascarar para os empregados utilizarem em suas dependências, sendo de uso obrigatório e foi espalhado álcool em gel por todas as dependências de empresa.

Para a “entrevistada 1” tal momento é crítico e está impactando diretamente a produção, pois não estão conseguindo com 30% a menos de funcionários manter a capacidade máxima de fabricação, além das vendas no período ter caído consideravelmente. Outra informação relevante foi que a fábrica que está localizada Índia teve sua operação suspensa em 100% e que já está gerando números negativos ao grupo, podendo acarretar em demissões de larga escala.

Para López e Rodó (2020) demonstram em seus resultados de pesquisa que, quando o bloqueio das atividade for maior que 45 dias e a flexibilização na abertura do comércio ocorrer de forma gradual, aliados pelo comportamento proteção individual, na qual sejam consideradas a queda continua do número de casos ativos pode contribuir de forma eficaz no combate à epidemia da COVID-19

4.3 Recrutamento e seleção de pessoas

O setor de recrutamento e seleção é muito importante para as organizações, tendo em vista essa importância, tal setor tem passado por várias mudanças que foram ocasionadas a partir do contexto organizacional, onde se exige cada vez mais qualidade e eficiência por parte dos empregados, independente do porte da empresa. Para a “entrevistada 1” com uma concorrência cada vez mais inovadora e acirrada e um mercado mais exigente quanto a qualidade dos produtos e serviços, a alta direção está cada vez mais investindo e apoiado a área de RH, para que por meio do recrutamento e seleção, atinjam o objetivo de buscarem no mercado de trabalho pessoas que se encaixam na cultura organizacional e que sejam bem

qualificados para a vaga em questão. Para Chiavenato (2014) o processo de recrutamento é de suma importância para o sucesso das organizações, visto que é através dele que as organizações conseguem identificar talentos que fazem o diferencial neste mercado competitivo.

Quanto aos processos de recrutamento, se inicia a partir de uma vaga disponível no qual o gestor imediato da área faz a requisição de pessoal dentro do portal intranet, informando todas as atividades que serão realizadas, o perfil desejado, a escolaridade necessária, o tempo de experiência, etc, que estará sujeita a vários níveis de aprovação, iniciando pela aprovação do gerente de RH, e podendo chegar até ao CFO, tudo dependendo do cargo a ser ocupado. “Normalmente para cargos operacionais a aprovação chega apenas na gerente de RH, já em cargos administrativos pode chegar até o Vice presidente EPC” (ENTREVISTADA 2). Após a gama de aprovações a requisição chega ao pessoal do recrutamento que começa a busca no mercado de trabalho. Segundo a “entrevistada 2” as técnicas mais utilizadas são através da triagem de currículos que são recebidos fisicamente na portaria da empresa ou por indicações dos empregados, por e-mail e pelo site VAGAS.COM que faz a gestão das vagas e currículos recebidos. Para Pontes (2015) cada organização possui suas particularidades, mas no que se refere às técnicas de recrutamento e seleção, existem certas técnicas que são reputadas como as melhores no auxílio a empresas no decorrer de todo processo de recrutamento e seleção, mas apesar dos avanços tecnológicos e da revolução do RH, muitas estratégias e métodos clássicos ainda funcionam e são utilizados pelas empresas.

A partir desse processo são selecionados três candidatos com o perfil desejado pelo gestor para a participação da entrevista presencial. Essa entrevista é feita com o gestor da área juntamente com profissional da área de RH que segundo ambas as entrevistadas atualmente são três empregados dedicados a estas atividades. Após o candidato for selecionado no dia posterior é encaminhado para avaliação médica e sempre nas segundas feiras são feitas as contratações.

Foi se observado diante das entrevistas realizadas que a empresa “A” atualmente faz mais recrutamentos externos do que internos, a “entrevistada 1” destaca que é essencial recrutar pessoas que não fazem parte do cotidiano da empresa, para que consigam trazer e aplicar novas ideias, aproveitando suas experiências passadas em prol da empresa. Lotz e Burda (2015) confirmam este pensamento dizendo que o principal ponto para se fazer um recrutamento externo é a renovação de ideias que são trazidas para a organização, seguido da inovação da composição de novas equipes de trabalho. A “entrevistada 2” complementa que apesar do recrutamento externo ser o mais utilizado, o recrutamento interno vem ganhando espaço nos últimos anos, e que vem motivando os empregados a desenvolverem suas atividades com maior motivação, buscando se desenvolverem em cargos superiores. Na visão de Lotz e Burda (2015) a motivação do colaborador e a abertura de perspectiva da carreira do mesmo é a principal vantagem de se fazer um recrutamento interno. Foi ressaltado por ambas as entrevistas que sempre é realizado uma análise dos profissionais de RH junto o gestor que abre a requisição pessoal para discutirem se o recrutamento pode ser interno ou se será externo, e que existem variáveis importantes como tempo de experiência e escolaridade.

Em uma das perguntas aplicadas foi questionado quanto à aplicação de treinamentos para os profissionais que recrutam e selecionam pessoas na empresa em questão. Para a “entrevistada 2” os treinamentos não são aplicados constantemente, uma vez que os métodos utilizados em ambas as atividades são clássicos, e que não são modificados frequentemente, mas quando se tem alguma atualização, todas as pessoas envolvidas são treinadas.

Quanto às técnicas de seleção ambas as entrevistadas relataram que são analisadas minuciosamente qual se enquadra no perfil da vaga que está sendo concorrida, mas que os mais utilizados são os testes para avaliação de conhecimento e os teste psicológicos, aplicados com o menor custo possível, buscando sempre selecionar com eficiência os candidatos. Passos, Carvalho e Saraiva (2016), concluem que o processo de seleção de pessoas precisa ser eficaz e

eficiente, executando de modo correto as coisas, sabendo entrevistar bem os candidatos, desenvolver e aplicar testes de conhecimentos que relevantes e precisos tendo em vista ao cargo a ser ocupado, dotar a seleção ágil e rápida, ter um mínimo possível de custos operacionais, com intuito de atingir os resultados e alcançar objetivos trazendo os melhores talentos para a organização e, sobretudo tornar a organização dia após dia melhor.

Foi percebido como pontos positivos que a empresa “A” é bem estruturada quando a sua política de recrutamento, conta com um sistema eficiente que a resguarda de qualquer falha operacional, e possuem mão de obra experiente e qualificada para o recrutamento e seleção de novas pessoas. Para a “entrevistada 2” todas as profissionais que respondem pela atividade de recrutamento fazem de tudo para que o processo de recrutamento seja bem sucedido e que o candidato se encaixe perfeitamente no cotidiano da empresa. Passos, Carvalho e Saraiva (2016) complementam que o recrutamento é o dispositivo que alimenta a seleção dos candidatos à serem selecionados pela empresa e se o recrutamento falha, pode trazer prejuízos a seleção por falta de bons candidatos

Diante do contexto da empresa “A”, tendo em vista a política de realizar mais recrutamentos externos do que internos, a entrevista “1” enfatiza muito que a colocação de pessoas novas dentro da empresa vai fazer com que a mesma mude continuamente gerando maior inovação. Porém é percebido que os empregados que possuem experiência e são mais antigos em maioria ficam abalados por não assumirem o cargo que está em aberto. Para Lotz e Burda (2015) Se há, dentro da organização, profissionais com competência para assumir a vaga em aberto, mas, ainda assim, a empresa opta pelo recrutamento externo, o que pode ocorrer é grande frustração e sentimento de desvalorização do potencial humano da organização. Frustração e insatisfação provocam prejuízos no clima organizacional

Portanto, infere-se que existe a necessidade de antes da divulgação de qualquer vaga no mercado de trabalho, analisar minuciosamente se existem pessoas dentro da organização com o perfil semelhante ao da vaga desejada, se sim fazer inicialmente um comunicado formal com todos os pré-requisitos para a vaga, logo após, o ideal seria fazer um estudo das competências de todos os candidatos e por ultimo a realização de testes práticos e de conhecimento, pois somente assim será possível verificar quem realmente tem as características necessárias para assumir a nova posição. Caso seja identificado que não há nenhum perfil no qual se enquadra na vaga o ideal seria realmente buscar no mercado, mas seria importante a abertura para os empregados internos concorrerem a tal vaga, e eliminar de certa maneira a frustração por não terem feito parte do processo seletivo.

Lotz e Burda (2015) concluem que se a empresa possui profissionais com a competência necessária para assumir a vaga disponível, é ideal que comunique internamente confirme se a interesse dos empregados a ocupa-la, mas se a empresa não divulga-la e ainda sim optar pelo recrutamento externo, pode acarretar no sentimento de desvalorização dos empregados no qual já fazem parte da organização e grande frustração por parte dos mesmos.

4.4 Avaliando o desempenho humano

Na visão de Chiavenato (2016) a avaliação de desempenho em um cenário de reconhecimento do fator humano é inserida como um mecanismo de medida, proporcionando aos empregados um sentido de identidade e responsabilidade com as metas organizacionais, bem como fazendo os mesmos entenderem o seu papel como originadores de resultados globais da empresa. Neste contexto, ao questionar as entrevistadas se a alguma forma de avaliação de desempenho na empresa em questão, ambas responderam, que estão atualmente estruturadas na avaliação de desempenho 180°, onde o gestor mediante de cada empregado analisa o desempenho de seus subordinados e da um feedback construtivo, ressaltaram ainda que este método envolvem todos os empregados da matriz.

Na visão de Pontes (2016) o objetivo da avaliação de desempenho é detectar possíveis desfalques dos funcionários que necessitam de ser desenvolvidos e também destacar as questões positivas que devem ser consolidados constantemente. Nessa perspectiva, o mapeamento executado indica as ações de maior acerto a serem tomadas, com o propósito de todas as metas da empresa sejam atingidas, além disto, a avaliação de desempenho é um instrumento de gestão responsável por alinhar metas, acompanhar e desenvolver continuamente os colaboradores, identificar pessoas com resultado insatisfatório, igual ou superior ao requerido. Foi percebido que atualmente na empresa existe um bom relacionamento entre gestor e subordinado que facilita a comunicação no repasse do feedback, e que todos os empregados estão preparados para serem avaliados e melhorar continuamente, e que todos os gestores são treinados para passarem as informações de maneira clara e correta.

Percebe-se que na empresa pesquisa existem pessoas que ainda não se adaptaram a receber *feedbacks* negativos como qualquer outra e que tais atitudes podem ser prejudiciais para a organização. A “entrevistada 1” relatou que em seu quadro possuem empregados no qual não conseguem desenvolver conforme expectativas da empresa e que podem estar sendo influenciados por algum motivo especial no qual não é aberto, e que isso em certos caso pode sobrecarregar outros empregados. Em vista destas palavras Chiavenato (2014) diz que o desempenho das pessoas diante a uma organização pode variar de pessoa para pessoa e de situação para situação, pois essa condicionante depende de inúmeros fatores que influenciam o colaborador.

Os fatos que indicam que para a avaliação de desempenho das pessoas desta organização seria a adaptação e adoção do método de avaliação 360°, no qual permite a empresa e colaborador um panorama geral de avaliação envolvendo todos os que estão ao seu redor. Com este tipo de método seria possível analisar e trabalhar em melhorias com opiniões e *feedbacks* vindos de todos que possui contato diretamente ou indiretamente com o empregado, facilitando na resolução de problemas vinculados a performance do avaliado.

Para Pontes (2016) a avaliação 360° é um método de um ponto de vista de múltiplas visões, trata-se de um método bem amplo para avaliação de um empregado, abrangendo a presença de todos que possui relação com o indivíduo avaliado em seu meio de trabalho. Esta avaliação segundo o autor é a mais rica em informações, pois sendo realizadas pelo entorno do empregado e possível originar diferentes informações na qual chegam de todos os lados.

4.5 Treinamento e desenvolvimento de pessoas

Identificou-se que a empresa possui um programa de treinamento e desenvolvimento, e que é visto por todos os empregados como uma fonte de crescer profissionalmente. Para a “entrevista 2” no início de cada ano é feito um planejamento de treinamento por área, e que o planejamento dos treinamentos são realizados a partir das carências ou necessidades de cada indivíduo, ela complementa que o planejamento é feito com o gestor de cada área tendo em vista o cargo e pessoa especificada.

Segundo a “entrevistada 1” todos os programas de treinamento são planejados com antecedência de no mínimo 1 ano e que todos os custos destinados a tais processos são previamente programados no *budget* (orçamento – previsão de despesas futuras para um determinado período de tempo) de cada setor.

Para Dutra Dutra e Dutra (2017) as empresas mais bem-sucedidas investem muito e treinamentos para alcançar um melhor retorno garantido. Conforme os autores tais empresas não veem o treinamento como uma simples despesa, mas sim como um preciso investimento, tanto para a empresa quanto nas pessoas que nela trabalham.

Quanto à abordagem do tema desenvolvimento de pessoas, Freire (2014) diz que todas as pessoas mediante a suas desigualdades individuais e pessoais podem e devem se

desenvolver. Segundo a “entrevistada 2” a empresa possui programas de desenvolvimento, porém os mesmos não estão vinculados a pessoas específicas e sim ao cargo no qual a pessoas exercem. “Não existem critérios pessoais, é traçado um desenvolvimento para todos os cargos” (Entrevista 2). Ela completou que não existe um perfil específico para análise de desenvolvimento, mas destacou que as pessoas que se destacam em sua atividade sempre terá um olhar especial do seu gestor e da área de RH.

Para Dutra, Dutra e Dutra (2017) as empresas estão exigindo cada vez mais novas competências, conhecimentos e habilidades, e isso de todas as pessoas tendo em vista que o desenvolvimento passou a envolver a totalidade dos empregados.

Percebe-se que a empresa pesquisa é bem estruturada no requisito de treinamento e desenvolvimento, a empresa investe e forma bons profissionais, e também constrói um diferencial abrindo portas para melhores resultados e maiores lucros. Para a “entrevistada 2” é através do treinamento que é possível identificar os pontos fortes e fracos que cada funcionário possui, e, além disso, possibilita que os empregados se aperfeiçoem e se sintam cada dia mais seguros ao desempenhar suas atividades, pois profissionais bem capacitados geram melhoria na produtividade, além de ser um grande diferencial para o negócio. Chiavenato (2014) conclui que é pelo treinamento e desenvolvimento de pessoas, que cada vez mais as tendem a adquirir informações, expandir atitudes, fortalecer conceitos e, sobretudo desenvolver competências individuais.

Foi destacado durante as entrevistas que a empresa possui um grande desafio quando se fala de desenvolver talentos, para a “entrevistada 2” esse desafio está vinculado diretamente aos gestores de cada área, para ela os gestores quando possui um empregado com grande rendimento em seus afazeres, estão abafando os colaboradores com dois receios, o primeiro relacionado a o empregado deixar o seu setor atual e ser promovido para atuar em outra área e o segundo o medo de ocupar o seu lugar na gestão da área. Para Dutra, Dutra e Dutra (2017), todos os resultados sejam eles positivos ou negativos de uma organização se dá a partir do trabalho das pessoas, por esse motivo, são o principal ativo das empresas. Em vista disso, para obter a alta performance de sua equipe é necessário investir no desenvolvimento de talentos, proporcionando oportunidades para o crescimento profissional e pessoal de todos os trabalhadores.

Portanto, percebe-se que a empresa precisa desenvolver a mentalidade da gestão das áreas que tomam este tipo de atitude, uma vez que um empregado que se destaca pode ser um diferencial competitivo para toda a organização, mostrando a eles como todos são peças fundamentais para os objetivos organizacionais da mesma maneira. Na visão de Freire (2014), quando um líder/gestor persiste e consegue conquistar sua equipe meramente por demonstrar dedicação e engajamento, facilmente ele será seguido, por outro lado, gestores no qual não possuem competências para motivar e encorajar os empregados ao seu redor possuem maior dificuldade em serem seguidos, assim desmotivando seus funcionários. Desta maneira, a empresa acaba sendo prejudicada, pois perdem empregados comprometidos e dedicados, pois sua gestão imediata não os orienta, não os desenvolvem para assumir cargos futuros e não os inspiram a serem melhores todos os dias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou analisar como a área de gestão de pessoas atua em processos estratégicos e departamentais dentro de uma organização. Diante da problemática de pesquisa, foi procurado esclarecer alguns pontos importantes sobre que técnicas uma empresa utiliza na área de gestão de pessoas para obter um diferencial competitivo. Obteve-se na prática resultados no qual confirmam algumas teorias, bem como algumas teorias que foram evidenciadas.

No que se vincula ao ato de agregar pessoas a empresa possui profissionais qualificados para realização de tal função, além destes profissionais possuírem a compreensão e objetivos da empresa e terem em mente qual o perfil de profissional ideal para estar agregando ao quadro da empresa. Quanto ao desenvolvimento de talentos, foi constatado que a empresa busca traçar e entender cada perfil dos empregados, e possuem um planejamento eficiente de como serão realizados os treinamentos, além de conseguirem fazer uma gestão de custos melhorando os resultados da empresa. Por fim na retenção de talentos, a empresa foca em melhorar de maneira continua o ambiente de trabalho de todos, e possui plano de carreira para todas as funções, fornecendo oportunidade de crescimento e progresso profissional na carreira para todos os empregados.

Sobre os processos de recrutamento e seleção, pode-se verificar que a alta direção da empresa está cada vez mais investindo na área de RH, pois tem percebido que uma gestão de pessoas eficiente e estratégica pode ser um diferencial competitivo para organização. Foi constatado também que a empresa visa fazer mais recrutamentos externos do que internos, pois tem o foco total em pessoas que estão no mercado a fim de trazer para empresa novos conceitos e experiências visando a inovação dia após dia. Este fato causa frustração nos funcionários mais antigos que almejam ser promovidos na empresa, o que demonstra a necessidade de política de incentivo para o desenvolvimento da carreira dos funcionários

Quanto à forma de avaliação de desempenho utilizada pela empresa, foi constatado que o método utilizado para avaliação dos empregados é eficiente para a empresa, porém não é o melhor que a disponível nas organizações de grande porte. O método utilizado atualmente está atendendo as expectativas da empresa, mas a melhoria de tais técnicas é fundamental para seu desenvolvimento.

Em relação ao programa de treinamento e desenvolvimento na empresa pesquisada, foi confirmado que a empresa possui e é muito bem trabalho e estruturado, existe um planejamento da área de RH juntamente com as demais áreas da empresa, suprimindo todas as carências e necessidades dos empregados independentes do cargo no qual se é ocupado. O desafio está na competitividade gerada na empresa quando um funcionário destaca-se e torna-se concorrente a cargos gerenciais.

Quanto os impactos da pandemia do COVID-19 na empresa, os desafios são o clima de insegurança que surgiu na empresa que afeta diretamente os funcionários. Com diminuição no quadro funcionários em 30% houve redução significativa na capacidade de produção. Além disso, a suspensão da produção da fábrica localizada na Índia casou instabilidade financeira na empresa, o qual pode levar a demissão em larga escala. A empresa tem medido a temperatura dos funcionários, disponibilizou máscaras e álcool em gel para todos funcionários.

Com o desenvolvimento deste trabalho, foi possível constatar que o mercado está se tornando cada vez mais competitivo e a concorrência cada vez mais acirrada e a área de gestão de pessoas é peça fundamental para o crescimento da empresa, uma vez que a nova realidade está ligada ao perfil do empregado que irá se ingressar na empresa, tendo maior força de trabalho além de mão de obra qualificada.

Este trabalho limitou-se a análise de uma única empresa, por isso reconheço que mesmo diante de meus esforços em buscar informações para sua fundamentação, não foi possível considera-lo suficiente para tratar de um tema tão complexo, recomenda-se a continuidade das investigações para contribuir com as atualizações e enriquecimento das constatações deste estudo, mas também reconheço sua relevância a quem se interesse pelo assunto.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Cecília Borges. **Metodologia científica ao alcance de todos**. São Paulo: Editora Manoele, 1 ed. 2013, 76p.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Editora Almedina, 1 ed. 2011, 280p.

BEHNKE, Mônica Terezinha (Org.). **Gestão de pessoas: artigos reunidos**. Curitiba: Editora Intersaberes, 1 ed. 2013, 212p.

CANDIDO, Darlan S, MSc; WATTS, Alexander, ABADE; Leandro. KRAEMER, Moritz U G, Pybus. Oliver G; CRODA; Julio, OLIVEIRA, Wanderson de; KHAN, Kamran, SABINO, Ester C, Faria, Nuno R, Routes for COVID-19 importation in Brazil Journal of Travel Medicine, v.27, n. 3, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1093/jtm/taaa042>> Acesso em: 12 jul. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Editora Manoele, 4 ed. 2014, 529p

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. São Paulo: Editora Manoele, 2016, 178p.

CRODA, Julio; OLIVEIRA, Wanderson Kleber de; FRUTUOSO, Rodrigo Lins; MANDETTA, Luiz Henrique; BAIA-DA-SILVA, Djane Clarys; BRITO-SOUSA, José Diego; MONTEIRO, Wuelton Marcelo; LACERDA, Marcus Vinícius Guimarães. (2020). COVID-19 in Brazil: advantages of a socialized unified health system and preparation to contain cases. Revista da Sociedade Brasileira de Medicina Tropical, v.53, e20200167, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0037-8682-0167-2020>> Acesso em: 12 de jul. 2020.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra ; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas - realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Editora Atlas, 1 ed. 2017, 496p.

FREIRE, Denilson A. L. **Treinamento e Desenvolvimento em recursos humanos: encenando e efetivando resultados**. Curitiba: Editora Intersaberes, 1 ed. 2014, 288p.

JARDEWESKI, Cley Jonir Foster; JARDEWESKI, Gustavo Luiz Foster. **Técnicas e métodos de avaliação de desempenho**. Curitiba: Editora Intersaberes, 1 ed. 2014, 140p.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Editora Intersaberes, 1 ed. 2012, 360p.

KOPS, Lucia Maria Horn; SILVA, Selma França da Costa e; ROMERO, Sonia Maria Thater. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: Editora Intersaberes, 1 ed. 2013, 176p.

LÓPEZ, L., RODÓ, X. The end of social confinement and COVID-19 re-emergence risk. Nat Hum Behav (2020). Disponível em: <<https://doi.org/10.1038/s41562-020-0908-8>> Acesso em jul. de 2020.

LOTZ, Erika Gisele; BURDA, Jocely Aparecida. **Recrutamento e seleção de talentos**. Curitiba: Editora Intersaberes, 1 ed. 2015, 294p.

PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni ; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016, 132p.

PEREIRA, José Matias. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2016, 224p.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 13 ed. São Paulo: LTR Editora, 2016, 232p.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTR Editora, 8 ed. 2015, 208p.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez Editora, 24 ed. 2018, 320p.

STADLER, Adriano; PAMPOLINI, Cláudia Patrícia Garcia. **Gestão de pessoas**: ferramentas estratégicas de competitividade. Curitiba: Editora Intersaberes, 1 ed. 2014, 188p.

TEIXEIRA, Juliane Marise Barbosa; RIBEIRO, Maria Tereza Ferrabule. **Gestão de pessoas na administração pública**: teorias e conceitos. Curitiba: Editora Intersaberes, 1 ed. 2017, 272p.