

**UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA – UNOESC
CAMPUS DE VIDEIRA**

ANDERSON LUIZ RIGO.

**O Papel do departamento de Recursos Humanos, no resultado
econômico e financeiro das organizações.**

**VIDEIRA SC
2013**

ANDERSON LUIZ RIGO

O Papel do departamento de Recursos Humanos, no resultado econômico e financeiro das organizações.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a UNOESC, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Especialista em Finanças, Controladoria e Planejamento Tributário.

Orientador: Ms. Ildo Fabris

**VIDEIRA, SC
2013**

FOLHA DE APROVAÇÃO

ANDERSON LUIZ RIGO

O Papel do departamento de Recursos Humanos, no resultado econômico e financeiro das organizações.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a UNOESC, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Especialista em Finanças, Controladoria e Planejamento Tributário.

Aprovado em ____/____/____

PROFESSOR AVALIADOR

Prof.: Avaliador:

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelas oportunidades proporcionadas e principalmente a de estar tornando real este trabalho.

Aos professores do MBA em Finanças, Controladoria e Planejamento Tributário da UNOESC Videira pelo apoio e dedicação na profissão exercida.

Aos meus familiares que estiveram presente, com apoio colaborando sempre para a realização deste objetivo.

Ao professor e orientador Ildo Fabris, que compartilhou seu conhecimento e facilitou a conclusão deste estudo.

A todas as pessoas que de alguma forma colaboraram para a realização deste trabalho com sucesso.

Dedico esse trabalho ao meu pai Abrelino, a minha mãe Adelina, aos meus irmãos Wilson e Leocir. Em especial a Daiane, pessoa que dedicou seu tempo, carinho e atenção. Pessoas que auxiliaram na minha formação, fonte da minha sabedoria. Com elas aprendi a lutar pelos meus objetivos.

RESUMO

O presente projeto estuda a atuação do setor de Recursos Humanos nas empresas da região meio oeste catarinense, analisando a forma de condução de ferramentas para a obtenção de resultados financeiros. A ideia de identificar as ferramentas e condutas utilizadas para alcançar melhores resultados, surgiu da necessidade de redução de custos nos diversos sistemas de produção. A redução de custos esta ligada as necessidades competitivas, uma vez que as empresas atualmente competem de igual no mercado, resta então atuar com um controle rigoroso de custos internos para aumentar a margem de lucro. Dentro deste contexto, desenvolveu-se neste trabalho uma estrutura de pesquisa onde foi dividida em duas partes. A primeira traz os resultados obtidos por meio de uma pesquisa bibliográfica junto acervo disponível . Na segunda parte, a pesquisa de campo com as empresas da região e apresentação dos resultados obtidos.

Palavras-chave: Pesquisa. Custos. Recursos Humanos.

ABSTRACT

This project studies the role of the Human Resources sector companies in the Midwest region of Santa Catarina, analyzing the conduction of tools for achieving financial results. The idea of identifying the tools and approaches used to achieve better results, arose from the need to reduce costs in the various production systems. Cost reduction is linked needs competitive, you see that companies currently compete in the same market, then, is left to act with strict control internal costs to increase profit margin. Within this context, this paper has developed a framework where research was divided into two parts. The first presents the results obtained through a literature search with available collections. In the second part, the field research with companies in the region and presentation of results.

Keywords: Search. Costs. Human Resources.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Problema de pesquisa.....	10
1.2 Objetivos	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 Justificativa.....	11
1.4 Estrutura do Trabalho.....	11
1.5 METODOLOGIA.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 As organizações.....	13
2.2 Recursos organizacionais.....	14
2.3 Recursos Humanos “RH”	15
2.4 Políticas de RH.....	16
2.5 Mercado de Recursos Humanos	17
2.6 Recrutamento	18
2.7 Turn Over	19
2.8 Custos de rotatividade.....	20
2.9 Absenteísmo	21
2.10 Planejamento de RH	22
2.11 Plano de carreira	23
2.12 Avaliação de desempenho.....	23
2.13 Gestão por competências.....	24
2.13.1 Definição	24
2.13.2 Sistemas de gestão de competência.....	25
2.14 Compensação (Salários)	25
2.15 Administração de Salários.....	26
2.16 Métodos de avaliação de cargos.....	27
2.17 Política Salarial.....	27
2.18 Benefícios sociais.....	28
2.19 Segurança no trabalho.....	28
2.20 Condições de trabalho.....	29

2.21 Custos de acidentes.....	30
2.22 Desenvolvimento Humano.....	30
2.23 Menor aprendiz.....	32
2.24 Clima organizacional.....	32
2.25 Pesquisa de Clima Organizacional.....	33
2.26 Liderança.....	34
3 PESQUISA DE CAMPO.....	35
3.1 Delimitação da pesquisa.....	35
3.2 Técnicas de coletas de dados.....	35
3.3 Amostragem.....	35
3.4 Análise e Apresentação de resultados.....	37
3.4.1 Infra estrutura de Porte.....	37
3.4.2 Setor de Recursos Humanos Estruturado?.....	39
3.4.3 Plano de carreira para os colaboradores?.....	40
3.4.4 Métodos para promoção de colaboradores.....	41
3.4.5 Ferramenta auxiliadora nos resultados financeiros.....	42
3.4.6 Afirmações.....	43
3.4.7 Quais os principais programas de Administração de RH sua empresa utiliza..	44
3.4.8 Os colaboradores apresentam melhoras no desempenho quando.....	45
3.4.9 Fidelização de profissionais.....	46
3.4.10 Requisitos para contratação de funcionários.....	47
3.4.11 Vantagens de ter um setor de RH Estruturado.....	48
3.4.12 Como o departamento de RH pode contribuir com os resultados econômicos e financeiros.....	49
4 CONCLUSÃO.....	51
REFERÊNCIAS.....	52
APÊNDICES.....	53

1 INTRODUÇÃO

O setor de Administração de Recursos Humanos, não tem uma data na história de criação, porém surgiu da necessidade de controlar as relações entre empregadores e empregados. Após o choque de desenvolvimento ocasionado pela revolução industrial no início do século XX e o expressivo aumento de trabalhadores nas empresas, surgiram conflitos de interesse dos colaboradores e empresa, desta forma com o passar dos anos os colaboradores uniram forças através dos sindicatos e as empresas por sua vez criaram uma área específica para gerir e criar soluções diversas almejando o melhor desempenho das pessoas, visando o bem estar dos colaboradores e o suprimento das necessidades para ambas as partes.

As políticas financeiras estão cada vez mais encolhidas, devido a este cenário as organizações buscam meios de reduzir custos financeiros, para tanto criar vantagens competitivas e econômicas deixou de ser uma exclusividade da área de negócios, desta forma torna-se importante para as organizações possuírem um setor de RH qualificado e competente para entregar resultados financeiros e de processos satisfatórios para a organização.

As organizações são formadas de recursos e indivíduos “recurso humano”, basicamente é formada das limitações individuais e a necessidade de atender estes limites e anseios particulares. Para tanto, entender de que forma o departamento pode atender a esta necessidade, quais as ferramentas utilizadas que facilitam nos processos de contratação e manutenção de colaboradores, que resultem em impactos econômicos é o que se propõem neste trabalho.

A transparência entre os setores da organização torna-se fundamental para alcançar os objetivos propostos. Através de informações transparentes, o RH busca soluções diversas para o que lhe cabe.

O trabalho do RH nada mais é do que encontrar a pessoa certa para a vaga certa, para isso é necessário um processo de contratação que por sua vez possui um ciclo. Inicia-se uma contratação, com a necessidade de mão de obra devido aos fatores competentes. Busca-se identificar através deste projeto o que é

realmente uma contratação e qual o processo de contratação, a fim de aprimorar conceitos de inclusão de novos colaboradores nas empresas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

De que forma o departamento de Recursos Humanos, pode auxiliar nos ganhos e resultados financeiros da organização?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo deste trabalho é identificar a atuação do departamento de recursos humanos nas organizações, buscando as melhores ferramentas aplicadas que resultem em ganhos financeiros.

1.2.1 Objetivo Geral

Demonstrar a importância do departamento de Recursos Humanos nas empresas, para o fortalecimento e ganhos de resultados econômicos e financeiros.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar a atuação do departamento de recursos humanos nas empresas.
- ✓ Identificar as ferramentas do departamento de recursos humanos utilizadas nas empresas, que apontam resultados financeiros.
- ✓ Demonstrar a importância do departamento de recursos humanos nas empresas, no que diz respeito a contratações, treinamentos e controle de pessoal que pode contribuir no resultado financeiro das empresas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Em um cenário competitivo, tornou-se fundamental descobrir técnicas eficientes de gestão de recursos humanos. Neste anseio justifica-se o projeto de pesquisa a realizar-se, com o intuito de buscar as práticas executadas que apresentam resultados nas empresas.

Justifica-se devido à necessidade de identificar qual o real papel do setor de RH dentro das organizações, bem como contratações e outras ferramentas que possam contribuir com impactos financeiros positivos. Entender também qual o porte médio das organizações e expor suas opiniões sobre o tema proposto.

Este estudo justificou-se também pelo olhar da sociedade, pois serviu para identificar o papel do RH nas organizações. Através dos resultados obtidos com o trabalho, a sociedade empresarial poderá julgar e tomar atitudes referentes esse assunto e ao sistema de gestão de recursos humanos na nossa região.

Com um olhar acadêmico, este estudo é importante uma vez que, através deste o pesquisador pode aplicar em prática seus conhecimentos adquiridos durante a especialização, bem como sentir a realidade das empresas com uma visão complexa sobre suas práticas administrativas e avaliar o grau de inovação que este setor está buscando para manter-se operante e ativo.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos: 1. Introdução; 2. Fundamentação Teórica; 3. Pesquisa de Campo; 4. Conclusão; e 5. Referências.

No primeiro capítulo, apresenta-se a introdução sendo expostas todas as orientações iniciais do trabalho. O tema está sendo apresentado, assim como o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa.

No segundo capítulo, evidencia-se o capítulo da Fundamentação Teórica. É neste capítulo que estão inseridas as teorias que se relacionam com o tema.

No terceiro capítulo, está exposta a pesquisa de campo e apresentação dos dados.

No quarto capítulo, encontra-se um breve relato sobre os resultados da pesquisa.

No quinto capítulo, as referências que representam as fontes de pesquisas bibliográficas utilizadas.

1.5 METODOLOGIA

Para elaboração deste trabalho, foram realizadas pesquisas através de acervo como livros e material publicado na Internet, pesquisa de campo com uma amostragem de empresas de diversos portes de Videira.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.

Neste capítulo estão inseridos os principais conceitos teóricos, necessários para o desenvolvimento deste trabalho. Inicia-se desvendando o conceito de organização, desde o porquê de sua criação e buscando fundamentação teórica.

2.1 AS ORGANIZAÇÕES.

Surgem da limitação individual das pessoas, trata-se de um sistema consistente de indivíduos, cujo objetivo é alcançar uma ação proposta em conjunto a qual deve satisfazer em partes os anseios e necessidades individuais.

“As **organizações** permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos: emocionais, espirituais, intelectuais, econômicas etc. No Fundo, as organizações existem para cumprir os objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar em face das suas limitações individuais” CHIAVENATO (1995, p 23).

No entanto existe um grau de complexidade, pois as mesmas envolvem vários cenários de possibilidades, como tamanho, rotinas tendências e ramos de atividade. Desta forma podemos entender que as organizações são compostas de processos e atividades, mas que principalmente de necessidades individuais e coletivas, ou seja, são compostas de pessoas.

De acordo com Montana (2010, p. 171) “Nenhuma pessoa isolada pode ser especialista em todas as atividades da organização nem realizar todas elas. Assim sendo, o gerente deve analisar os pontos fortes e fracos da equipe, equilibrar seus talentos e adicionar competências onde for necessário.” Neste conceito também é importante que as pessoas saibam o que as cabe executar e os poderes nelas confiados.

Ainda assim se entende que quando montamos uma organização complexa, a finalidade não é apenas organizar um processo produtivo, mas basicamente, melhorar uma ferramenta para se alcançar o objetivo final, que é o lucro. Ao organizar um sistema, primeiramente deve-se identificar a unidade de propósito, assim deve-se decidir o que vai ser feito para alcançar o propósito e após esta etapa, definir quem vai realizar as atividades e os graus de autoridades concedidos.

Em uma visão sobre a sociedade como um todo Chiavenato (1995, p. 26) “O homem moderno passa a maior parte de seu tempo dentro de organizações, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, curar suas doenças, obter todos os produtos e serviços que necessita etc.”

Portanto a organização promove a vida das pessoas, as quais a tem como uma ferramenta facilitadora.

2.2 RECURSOS ORGANIZACIONAIS.

“Tradicionalmente, os fatores de produção têm sido apontados genericamente em todo o processo produtivo como sendo: *natureza, capital e trabalho.*” Chiavenato (1995, p. 101). A organização é uma ferramenta social que promove resultados, porém para que haja o processo produtivo é necessário uma série de recursos dos quais são classificados conforme o autor Chiavenato em Naturais, de capital e trabalho.

Os recursos naturais são as matérias primas para o processo, seja de produção ou serviço, no qual a organização sem este recurso tem seu processo de interesse coletivo interceptado. O recurso de capital ou financeiros, trata-se do financiamento das atividades, no entanto entendemos na organização capital como o dinheiro necessário para manter as atividades de caixa e compromissos assumidos pela organização. Do outro lado tem-se os recursos de trabalho que se trata da intervenção humana sobre a matéria prima para alcançar os objetivos da

organização, em um âmbito maior é o recurso humano conhecido por RH, pois é através das pessoas que as atividades ocorrem.

Os recursos organizacionais de um modo geral podem ser classificados em cinco grupos, sendo eles:

Recursos físicos ou matérias: Compreendem o próprio espaço físico, os prédios e terrenos, o processo produtivo e a tecnologia utilizada no processo de produção de serviços e bens pela organização.

Recursos financeiros: Compreendem os recursos na forma de capital, fluxo de caixa, investimentos, aplicações, empréstimos, financiamento etc., para fazer frente às obrigações da organização.

Recursos humanos: são as pessoas que compõem as organizações independentes do nível de hierárquico. Os recursos humanos estão distribuídos nos diversos níveis institucionais (direção), no nível intermediário (gerência e assessoria) e no nível operacional (técnicos, colaboradores, além dos supervisores de linha).

Recursos mercadológicos: compreendem todas as técnicas utilizadas pelas organizações para análise de mercado, planejamento de venda, controle de qualidade, promoções, propagandas pelos meios de comunicação, lançamento de novos produtos no mercado com novas tecnologias necessárias para a demanda do mercado de acordo com as exigências dos consumidores e assistência técnicas.

2.3 RECURSOS HUMANOS “RH”

A Administração de Recursos Humanos trata-se de uma área na qual são abordados temas externos como, recrutamento e seleção, relações sindicais, pesquisas de mercado de RH, legislação trabalhista e internos como, Planos de carreira, treinamentos, avaliação de desempenho, política salarial, benefícios, análises e descrição de cargos, dentre outras atividades do departamento.

Apesar de ser uma área de grande importância, não são todas as empresas que possuem este departamento, tais conhecimentos podem ser

aplicados a empresas de vários portes, porém algumas possuem a área definida com liberdades de pesquisas e gestão, já outras menos organizadas ou de portes inferiores não possuem se quer a área, mas o importante é que esta atividade ocorre de qualquer modo na organização, pois tendo ou não RH as contratações os treinamentos e desligamentos acontecem.

O objetivo da Administração de Recursos Humanos, de acordo com Chiavenato (1995, p. 135) “A *Administração de Recursos Humanos* significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si com uma atitude positiva e favorável”. Consiste então no planejamento e controle de técnicas e que sejam capazes de promover o desempenho eficiente das pessoas.

Diferentemente de outras áreas, a Administração de Recursos Humanos, não possui regras específicas como a própria contabilidade. De acordo com Chiavenato 1995, p. 124:

Não há leis ou princípios universais para a administração de recursos humanos. A ARH é contingencial, ou seja, depende da situação organizacional: do ambiente, da tecnologia empregada pela organização, das políticas e diretrizes vigentes, da filosofia administrativa preponderante, da concepção existente na organização acerca do homem e de sua natureza e, sobretudo, da qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis.

Desta forma, identificam-se como objetivos principais manter e desenvolver recursos humanos motivados para realizá-los e também desenvolver um ambiente para que as pessoas envolvidas sintam-se satisfeitas e possam alcançar seus objetivos pessoais.

2.4 POLÍTICAS DE RH

As políticas de RH constituem para o desempenho adequado dos funcionários, assim promove a ação contraria a atitudes indesejadas dos funcionários. As políticas de RH variam de acordo com os anseios e necessidades das organizações, podendo muitas vezes seguir aspectos como; Provisão de recursos humanos, que resume-se na determinação de critérios para seleção como

padrões físicos intelectuais. Outro aspecto político é a aplicabilidade, alocação, planos de carreira, avaliação de qualidade e desempenho. Dentre outras políticas como a manutenção dos recursos seja através de cursos profissionalizantes patrocinados ou desejados pela organização.

Desta forma as políticas definem um código de valores éticos para a organização, sendo que os procedimentos e determinações constituem uma série de regras desejadas pela organização.

Na obra de Chiavenato (2003 p.178) o autor define que, “políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com objetivos desejados”. As políticas de recursos humanos quando bem estruturadas podem trazer uma série de resultados positivos para a organização, podendo aproveitá-las conforme sua filosofia de empresa e alterná-las de acordo com o ambiente que esta introduzida.

2.5 MERCADO DE RECURSOS HUMANOS.

Pode-se dizer que é constituído pelo conjunto de indivíduos aptos ao trabalho, estando eles empregados ou não, bastando apenas preencher os quesitos necessários das vagas dispostas, no entanto tem-se um universo aonde é possível encontrar pessoas procurando ou não emprego, esta variável ocasiona resultados financeiros de contratação, para tanto é necessário que o mercado de trabalho e o mercado de Recursos Humanos se entrelaçam, de forma que apresentem vagas e candidatos disponíveis para o recrutamento e seleção de pessoal.

Alguns cenários do mercado de recursos humanos são: Mercado em oferta, que ocorre quando há uma oferta maior que a procura. Mercado em equilíbrio, neste a oferta e a procura estão equilibradas. E Mercado em procura, quando a oferta de candidatos é menor que a procura, este cenário é bem comum nas vagas que exigem qualificação técnicas.

Para tanto diante de um mercado volátil é necessário que haja um planejamento da administração deste recurso, evitando fortes gastos com ações inadequadas para o momento.

Segundo Chiavenato (1995, p. 175), “o mercado de recursos humanos funciona como um espelho do mercado de trabalho: enquanto um está em oferta, o outro está em procura e vice-versa”. Ou seja, ambos vivem em sistemas de relação constante, o output de um é o input do outro.

2.6 RECRUTAMENTO

O recrutamento é o ato pelo qual a organização completa suas necessidades de mão de obra, utiliza-se o recrutamento como ferramenta de atração dos candidatos. Atualmente existem diversas formas de recrutamento, porém todas elas buscam o mesmo objetivo que é encontrar o colaborador certo para a vaga certa.

O processo de recrutamento inicia-se na linha que esta deficitária de colaborador, normalmente com a solicitação do supervisor do setor pelos motivos de substituição ou aumento de efetivo. Devido-a o processo torna-se como se fosse uma ordem de serviço para o departamento de RH realizar a contratação, está por sua vez pode ser interna ou externa.

Os recrutamentos internos podem ser verticais ou horizontais e também na diagonal dependendo das necessidades de locação dos cargos, por sua vez exige um intenso trabalho do setor de recursos humanos, pois existe uma série de fatores que afetam a tomada de decisão como, desempenho, condições de movimentação e análise de descrição de cargos com perfis. As principais vantagens são a economia, o processo ser ágil e torna-se uma fonte de motivação para todos os funcionários. As desvantagens estão condicionadas com fatores como conflitos internos, promoções indevidas e reposição de outro cargo ocasionando dois cargos com funcionários não experientes.

2.7 TURN OVER

Este termo em inglês significa rotatividade de pessoal. É a relação entre contratações e desligamentos, sejam eles voluntários ou por parte da empresa. Alguns dos motivos que fazem este índice aumentar podem ser: a concorrência, o assédio pela concorrência nos melhores colaboradores, a política salarial, a imagem e o clima organizacional, rotinas sem desafio, falta de reconhecimento financeiro e psicossocial entre outros. Por este motivo uma boa gestão de turn over pode contribuir com a manutenção do capital intelectual.

Os efeitos ocasionados pela rotatividade começam a ficar preocupantes quando é possível identificar baixas na produtividade, neste momento é hora de avaliar cautelosamente os motivos que ocasionam a rotatividade.

Algumas formas de identificar os problemas que ocasionam a rotatividade: Entrevista de desligamento, embora seja um momento que o ex colaborador possa manipular muito as informações, o responsável pode identificar intrigas de setor, outra forma é pesquisas de clima organizacional, as quais expressão um grau de confiabilidade satisfatório.

O *turn over* não somente pode significar investimentos perdidos, desperdiçados, que não tornam a empresa, como pode afetar profundamente o nível de produtividade, a continuidade da empresa e seus resultados, além do custo elevado do processo de desligamento e de novas admissões. Além do mais, seria um contrassenso inaceitável, uma empresa se preocupar com Plano de Sucessão de carreira de desenvolvimento de pessoal e não dar atenção a rotatividade, não estar atenta para evitar saídas desnecessárias, enfim, não adotar critérios de estabilidade no emprego. (LUCENA 1999, p. 199)

Cita também ROBBINS, (2000, p. 21) [...] A antiga noção de que você entrava em uma organização quando era jovem, trabalhava duro durante algum tempo, construía créditos significativos e, depois, aportava numa aposentadoria, já não mais se aplica [...].

As ferramentas para diminuir a rotatividade são simples, muitas vezes apenas atitudes empresariais que gerem satisfação ajudam muito nos resultados, pelo contrário do que se pensa, a rotatividade não esta atrelada apenas a questões

salariais. Um plano de carreira bem claro e disponível, uma boa política de reciclagem e aperfeiçoamento, rotatividade interna e clima organizacional, são itens fundamentais para o bem estar das pessoas e ajudam muito a diminuir o turn over.

A rotatividade de pessoal quando passa a ser frequente na organização, medidas para melhorias no setor, ou nas causas que estão sendo ocasionadas deveram ser tomadas, pois se não identificas e diagnosticadas, causaram uma série de prejuízos a organização.

2.8 CUSTOS DE ROTATIVIDADE.

O índice de rotatividade de colaboradores, com certeza é um dos custos mais preocupantes no orçamento de RH, devido a todo processo de contratação, treinamento e despesas com o desligamento destes colaboradores.

Know how, em outras palavras o conhecimento pessoal adquirido com o tempo de serviço. Este é outro ponto que as empresas perdem com o momento de rotatividade, quando as pessoas deixam a empresa não estão levando consigo apenas os investimentos legais, levam consigo o seu *Know how*.

Um dos fatores que ocasionam a alta rotatividade está ligado ao processo de contratação, devido à necessidade de suprir as vagas abertas, o departamento de RH acaba por contratar sem planejamento e sem ter o candidato aprovado pelo seu futuro gerente. Devido a esse processo acelerado de contratação, acabam existindo perfis inadequados aos cargos, uma relação que não colherá muitos frutos, ocasionando custos elevados para a organização.

Apesar de existirem cargos e profissões as quais o processo de rotatividade é natural, um bom índice de rotatividade começa a ser desenvolvido na contratação de pessoas.

Chiavenato, divide os custos relativos à rotatividade em primários, secundários e terciários.

Os custos primários são aqueles que são diretamente relacionados com o desligamento de cada colaborador e sua substituição. Como exemplo tem-se as despesas do processo de recrutamento e seleção do funcionário que substituirá o desligado, despesa com a área de pessoal para realizar cadastramento e pagamento da demissão de um funcionário e contratação de outro, despesas com treinamento e integração, custo do tempo em que outras pessoas repassarão as funções ao novo empregado, além dos custos legais referentes ao desligamento do empregado.

Os custos secundários envolvem aspectos intangíveis e de características predominantemente qualitativas, ou seja, referem-se aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade. Como exemplo de custos secundários tem-se as perdas na produtividade, enquanto um novo empregado não substituir o desligado, produção inferior até o novo empregado se ambientar às suas novas funções e influência do desligamento perante aos demais empregados.

Os custos terciários estão relacionados com os efeitos colaterais mediatos da rotatividade, que fazem sentir-se a médio e a longo prazos, tais como os reflexos na imagem e nos negócios da empresa que podem ser provocados pela queda na qualidade dos produtos ou serviços executados por empregados inexperientes ou em fase de ambientação.

2.9 ABSENTEÍSMO

O absentéismo, também denominado ausentismo, é uma expressão utilizada para designar as faltas ou ausências dos empregados ao trabalho. Num sentido mais amplo, é a soma dos períodos que os empregados da organização se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, seja por atraso, devido a algum motivo interveniente. Chiavenato (1998, p. 170)

Trata-se então da ausência do empregado no momento em que ele deveria estar trabalhando, as principais causas são; doenças comprovadas e não

comprovadas, razões familiares, atrasos, falta voluntária, motivação, transporte e supervisão precária.

Uma vez identificado as causas, é necessário classificá-lo se de boa fé apenas passará a aumentar os indicadores, porém se a causa é voluntária e proposital, deve ser movida uma ação estratégica para coibir esta prática, devido ao absentismo gerar resultados financeiros e de clima prejudiciais.

2.10 PLANEJAMENTO DE RH

Planejamento estratégico não é atividade privada das multinacionais ou dos grandes grupos. Qualquer empresa formal ou informalmente, possui sua formulação estratégica. A pequena e média empresas tem também seus caminhos estratégicos a percorrer no mercado, mesmo que não sejam postos em prática. (AQUINO 1987, p. 26)

O planejamento dentro de uma organização enfatiza as inter-relações entre as diversas funções organizacionais, ou seja, trata da forma em que a empresa qualifica as pessoas para as promoções internas. Um bom planejamento de recursos humanos facilita para a organização na criação do plano de carreira e consecutivamente na contratação dos recursos, uma vez que os cargos estarão bem amparados nas necessidades reais dos postos disponíveis.

O planejamento de RH é dinâmico, pois ele não está focado apenas nas necessidades específicas do setor ou cargo, mas sim na amplitude da organização. Um exemplo claro acontece na decisão de contratação, afinal contratar é necessário sim, porém qual é o impacto destas contratações? É necessário treinamento? E o mais importante qual é o custo benefício obtido com as ações.

A Administração de Recursos Humanos tem uma conotação tática bem acentuada. Atua ao longo da caminhada, procurando contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos, avançando ou recuando de acordo com a conduta da organização no mercado. (AQUINO 1987 p. 27).

2.11 PLANO DE CARREIRA

São planos desenvolvidos pelos administradores de recursos, os quais buscam uma forma justa de cativar os colaboradores em buscar o seu melhor desempenho profissional e identificação de personalidades ambiciosas.

Os planos de carreira são elaborados por níveis de crescimento horizontais e verticais, através destes o funcionário já estará ciente das possíveis ascensões e seu tempo de relacionamento interno necessário para alcançá-lo.

Em geral os colaboradores automaticamente se enquadram dentro do plano, alguns se destacam crescendo nos níveis horizontais e verticais alcançando cargos importantes, outros não se desenvolvem por diversos motivos e acabam estagnados nos níveis, que por sua vez por iniciativa da empresa ou própria desligam-se da organização buscando outros ramos mais adequados ao seu perfil.

2.12 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

Não existe um relato de quando surgiu a avaliação de desempenho humano, porém se estudarmos a história podemos perceber que é uma prática muito antiga e que das diversas formas que foi aplicada, sempre gerou algum resultado.

Por muitos anos os administradores preocupavam-se apenas com o desempenho das máquinas, a própria teoria da Administração chegou a ser chamada de teoria da máquina, porém com o passar dos anos os pesquisadores identificaram que a produtividade das máquinas estava ligada com o desempenho humano. Isso ocorre após a segunda guerra mundial, quando os sistemas de avaliação tiveram grandes divulgações nas empresas.

De nada adianta a empresa colocar a disposição no packing house as melhores máquinas e sistemas se o desempenho humano não for satisfatório. Quando se planeja uma readequação de máquinas deve-se também incluir na estratégia o treinamento das pessoas que irão manusear estas máquinas, do contrário, além de não encontrar os resultados desejados, a grande possibilidade de prejuízo e acidentes neste novo equipamento.

Pontes (1996, P. 22) “A Avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e no seu potencial de desenvolvimento futuro”.

Pode-se utilizar a avaliação de desempenho como ferramenta para redução de custos, buscando identificar as carências de treinamento de potencial dos indivíduos, podendo então readequar o quadro de acordo com a capacidade destes.

Os métodos de avaliação de desempenho variam muito de acordo com as necessidades das organizações, mas os principais são comparativos, avaliação 360° na qual o colaborador é avaliado por todos os seu superiores, subordinados, fornecedores e por si próprio, sendo está a mais rica, pois tem a forma de vários ângulos de visão.

2.13 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

2.13.1 Definição

Trata-se de um conjunto de habilidades que juntas tornam o processo desenvolvido muito mais assertivo e produtivo, está relacionado às realizações das pessoas, aquilo que elas desenvolvem.

Para tanto existem dois tipos de competência, as de habilidades técnicas, que por sua vez estão vinculadas a conhecimentos específicos de experiências, com

usos de ferramentas, materiais e atividades. E de habilidades comportamentais, que por sua vez estão vinculadas a atitudes.

2.13.2 Sistemas de gestão de competência.

Para Silva (2005), “Um sistema de gestão por competência deve primeiro, identificar as necessidades de um negócio, mapear as competências necessárias para que atinja seus objetivos”

A implantação deve ocorrer de acordo com uma sequência de engajamento, por pessoas-chaves, seguindo algumas etapas como sensibilização, definição de competências organizacionais e de função, identificar as competências dos colaboradores, desenvolver os colaboradores e por fim acompanhar o processo e evolução dos resultados.

Através da gestão de competência é possível criar um banco de dados e talentos baseado nas informações coletadas com os colaboradores, através deste banco a empresa pode identificar a posição dos colaboradores, os gap's, desenhar planos estratégicos de capacitação e tomar decisões relativas aos Recursos Humanos disponíveis na organização.

2.14 COMPENSAÇÃO (SALÁRIOS)

Os salários são uma forma de compensação pelos interesses e investimentos das diversas partes na organização, desta forma entende-se que o corpo organizacional da empresa é um gerador de riquezas materiais e financeiras. Tendo a empresa quatro sujeitos fundamentais para a existência, sendo eles fornecedores, investidores e acionistas, empregados e clientes. Cada um deles busca retorno no que investe na organização e por isso chama-se de compensação, os fornecedores de matéria-prima buscam lucros e novos negócios, os investidos buscam os lucros e dividendos do capital investido, os empregados procuram

compensar seu esforço através dos salários e benefícios e por último, porém não o menos importante, os clientes que buscam a qualidade, satisfação e preços.

O salário propriamente dito tem caráter motivacional para os funcionários, para Chiavenato (1995, p. 302) “Salários é a remuneração em dinheiro ou equivalente para pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta”. Configura como fator motivacional, pois se trata da remuneração e reconhecimento do colaborador, esta remuneração pode ser direta que é composta do salário nominal e indireta que é composta pelas cláusulas coletivas de trabalho e pelos planos de cargos e salários, em outras palavras a composição da remuneração ocasiona a sensação de conforto financeiro.

O salário define o padrão de vida que as pessoas possuem, desta forma quando um indivíduo se propõe a esta transação, ele está se comprometendo a uma dedicação de rotina diária de esforços. Para as empresas o salário representa um custo de produção, pois está ligada a produção dos objetivos, o percentual de gastos com salários embutidos nos produtos, está definido de acordo com o parque tecnológico e automação da organização.

2.15 ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS

Define-se administração de salários o conjunto de fatores que buscam estabelecer a equivalência justa entre o cargo e a sua importância no processo produtivo. O equilíbrio salarial é alcançado através de avaliação de cargos, pesquisas externas de cargos e políticas salariais, que por sua vez são definidas pela administração da empresa.

Os objetivos da Administração de salários é remunerar cada empregado de acordo com o valor do cargo que ocupa, recompensá-lo adequadamente por seu desempenho e dedicação, atrair e reter os melhores candidatos para os cargos, ampliar a flexibilidade da organização, dando-lhe os meios adequados à movimentação do pessoal, racionalizando as possibilidades de desenvolvimento e encarecimento, obter dos empregados a aceitação dos sistemas de remuneração

adotados pela organização e manter equilíbrio entre os interesses financeiros da organização e sua política de relações com os empregados.

2.16 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE CARGOS.

As avaliações de cargos podem ser divididas por dois grupos sendo quantitativos e não quantitativos. Trata-se de uma maneira de avaliar o preço de cada cargo, os métodos quantitativos, avaliam a comprovação de fatores e a pontuação de produção, ou seja, está ligado a números, já os métodos não quantitativos avaliam através de escalonamento ou comparação e categorias predefinidas como negociações sindicais.

2.17 POLÍTICA SALARIAL.

Chiavenato (1995, p. 333) “Política Salarial de uma empresa é o conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização, no que tange aos assuntos de remuneração de seus empregados.” O autor afirma que a política salarial da empresa é o que rege as tomadas de decisão no âmbito salários, porém estas diretrizes são instáveis e se adequam com as necessidades da organização com rapidez .

Quando uma empresa desenha suas políticas deve englobar temas como, estrutura de cargos e salários, salário de admissão, previsões de reajustes, reajustes coletivos e reajustes individuais e as suas formas de aquisição, estes conjuntos de diretrizes formam uma espécie de ética salarial, evitando desvios de conduta nas contratações e diminuindo as possibilidades de prejuízos financeiros, bem como prejuízos motivacionais entre os colaboradores.

2.18 BENEFÍCIOS SOCIAIS.

Os benefícios sociais são as facilidades proporcionadas pela empresa aos colaboradores, através de bolsas de estudos, vale alimentação, serviços ligados ao bem estar e a saúde das pessoas e seus familiares. Também constam os benefícios monetários como 13º salário, gratificações, planos de empréstimos e aposentadorias complementares.

Um dos principais objetivos dos benefícios é a retenção da mão de obra já qualificada, uma vez que este tipo de benefício faz parte da remuneração do colaborador, o mesmo sente que é mais importante para a organização e não apenas uma ferramenta de trabalho.

Os benefícios variam de acordo com o porte da organização, as mais elevadas chegam a ofertar até mesmo grêmio ou clube próprio, refeitório e transporte. As vantagens adquiridas pela organização com os benefícios são inúmeras, pois eles fazem parte da remuneração dos colaboradores e impactam direto sobre o resultado satisfatório dos colaboradores e como se sabe um funcionário satisfeito rende muito mais produção e qualidade.

2.19 SEGURANÇA NO TRABALHO.

O tema segurança no trabalho é comentado neste trabalho, pois resulta em impactos financeiros para a organização.

Quando se apura segurança no trabalho, de modo geral entende-se como a base para o desenvolvimento das atividades propostas com o mínimo de segurança possível. Alguns autores definem como o bem estar físico, mental e social não tratando apenas como prevenção de enfermidades.

Aprofundando o tema entende-se a importância em vários âmbitos que possam impactar em resultados na organização, a forma como os colaboradores aceitam este tema e também como a colocam em prática. Cabe ao RH ou setor

designado por ele, elaborar um plano de segurança no trabalho que siga as especificações legais e também as determinações da própria empresa, buscando identificar áreas de risco e problemáticas, bem como validando soluções que evitem os possíveis acidentes ou riscos a saúde dos colaboradores expostos.

2.20 CONDIÇÕES DE TRABALHO.

Ao tratar de condições de trabalho, o setor de RH tem a sua disposição uma grande ferramenta que se trabalhada junto com os setores de produção, podem além de evitar acidentes, aumentar a auto-estima e produtividade dos colaboradores.

Segundo Chiavenato (1995, p. 358). “É o ambiente físico que envolve o empregado, enquanto ele desempenha o cargo.” Desta forma o ambiente é o conjunto formado pela estrutura, maquinários, iluminação, ruídos, temperatura e umidade.

Cabe ao empregador disponibilizar um bom ambiente de trabalho e que o mesmo não seja prejudicial à saúde dos colaboradores, com isso ambas as partes da organização conquistam lucros, por exemplo, quando é aplicada a iluminação adequada para os setores certos, evitamos a fadiga dos colaboradores, sem contar que o risco de acidentes é reduzido significativamente.

Para auxiliar o empregador na prevenção de acidentes, algumas empresas de acordo com a legislação devem criar a CIPA (Comissão interna de prevenção de acidentes). A CIPA tem como objetivo identificar e expor as condições de risco nos ambientes de trabalho; solicitar medidas para reduzir ou eliminar os riscos existentes, discutir os acidentes e solicitar medidas que previnam acidentes semelhantes.

2.21 CUSTOS DE ACIDENTES.

O custo de um acidente apesar de gerar vários fatores negativos, é normatizado com a soma de totais decorrentes das obrigações com o empregado envolvido ao fato, como despesas médicas e hospitalares.

No entanto, existe outra modalidade de custo chamada de custo indireto, esta determina que o custo indireto esta voltado a gastos com lucros cessantes, despesas sociais, tempo perdido e diminuição de rendimentos.

É importante lembrar que os custos e gastos como acidentes de trabalho é responsabilidade do empregador, podendo o mesmo responder judicialmente por dolo e negligência.

Os dados de acidentes de trabalho no Brasil são assustadores, por isso as empresas investem cada vez mais na prevenção, sistemas, controles de acesso e treinamentos, estes fazem parte dos processos para evitar gastos indesejados com acidentes.

2.22 DESENVOLVIMENTO HUMANO.

As habilidades das pessoas são fundamentais no seu processo de desenvolvimento, alguns autores definem desenvolvimento como o aperfeiçoamento das habilidades já existentes. No entanto o processo depende dos desejos das pessoas.

Quando o setor de RH juntamente com o setor deficitário contrata colaboradores, buscam perfis que se adéquem o máximo possível com as vagas, justamente para que esse processo gere novos colaboradores que principalmente gostem das atividades, esta combinação tornará possível o desenvolvimento das capacidades e habilidades humanas.

Mas para que ocorra o desenvolvimento é necessário treinamento. Afirma Aquino (1987, p. 174) "O treinamento apresenta alguns estágios básicos. Um deles

refere-se ao levantamento de necessidades, em que o analista verifica as deficiências do funcionário em relação ao cargo e à empresa e tenta montar um programa de treinamento”

Cabe ao setor de RH definir os programas de treinamento apontados pela pesquisa, com o treinamento específico o colaborador passará a desempenhar melhor as atividades propostas.

Ainda conforme Aquino (1987, p. 180), “Até o momento a avaliação de desempenho ainda é o melhor caminho para a empresa testar os resultados de seus esforços com treinamento” No entanto apenas investir não é a solução, é necessário fazer uma ação de acompanhamento.

O treinamento dos novos colaboradores é algo inevitável, raramente alguém é inserido na empresa e já é capaz de desempenhar todas as atividades de acordo com as políticas da organização. Pode-se então entender que até mesmo os profissionais de alto escalão necessitam de treinamentos. Estes treinamentos geram custos para a organização, porém este valor deve ser classificado como investimento em recursos humanos.

É necessário que os ingressantes passem por um programa de orientação, este programa fará com que o colaborador compreenda a organização que esta compo, suas metas, objetivos, valores e programas sociais. O treinamento de socialização pode ser feito através de materiais áudio visuais, que quebrem um pouco a formalidade, deixando as pessoas envolvidas mais a vontade.

Afirma Werther, (1983, p. 202) “A orientação diminui a sensação de isolamento, a apreensão e a ansiedade dos empregados. Eles são capazes de se tornarem mais de pressa parte da organização; sentem-se mais seguros e com maior probabilidade de sentir que “Fazem Parte”. Com menos ansiedade, são mais aptos para aprender seus novos deveres.”

2.23 MENOR APRENDIZ.

Um programa que busca incentivar as empresas e os jovens a ter um início de carreira. As vantagens para a organização são várias, além de estar contribuindo com a sociedade e o ensinamento de profissões para os jovens, a empresa tem a contribuição de FGTS reduzida e ainda conta com as ideias de jovens que são ágeis e inovadores e também podem estar desenvolvendo um profissional brilhante.

2.24 CLIMA ORGANIZACIONAL.

Com base no conceito de motivação pessoal, pode-se identificar o clima organizacional. Trata-se da forma que os seres humanos se relacionam para alcançar os objetivos, a fim de satisfazer suas necessidades, estas por sua vez nem sempre são do âmbito material, muitas vezes os indivíduos buscam apenas aceitação em grupos sociais, que lhe proporcionem auto-estima e satisfação.

De acordo com Chiavenato (1995, p. 78) “O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e esta intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional.” Desta forma o clima organizacional refere-se aos cenários internos que influenciam o estado motivacional dos colaboradores.

A partir destas definições, Luz (2003) explica que o clima organizacional dentro de uma empresa não é algo simples de ser avaliado, porque ele se apresenta difuso, nebuloso e sem contornos bem definidos, dificilmente se mostrando claro aos olhos dos administradores que procuram avaliá-lo e entendê-lo.

Atualmente é cada vez mais comum encontrar pessoas insatisfeitas com o seu trabalho, muitas frustrações ocorrem devido a problemas financeiros, problemas psicológicos, desconfiança e apreensão. Isso ocorre pela insatisfação na busca de alcançar os objetivos, muitas vezes às pessoas sonham alto demais e

acabam com problemas financeiros ou almejam cargos e carreiras e sofrem psicologicamente na busca do objetivo. Estes fatores fazem parte do clima organizacional e como se pode observar todos estão ligados ao bem estar das pessoas, pode-se concluir que o RH tem como ferramenta a satisfação das pessoas para que elas produzam mais e com qualidade.

A ARH deve ser hábil no sentido de identificar eventuais desgastes no relacionamento entre os colaboradores, buscando o melhor clima possível, dando manutenção no desenvolvimento dos trabalhos na organização. Mesmo desta forma o melhor clima não elimina todos os conflitos, porém previne os indesejados que causam instabilidades nas equipes de trabalho.

2.25 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Para identificar o status do Clima organizacional, o gestor de RH deve avaliar o comportamento humano dos colaboradores. Os resultados obtidos nada mais representam que uma relação de opiniões dos colaboradores sobre a organização, o papel destas pesquisas é tornar transparente a percepções dos colaboradores sobre a organização.

Em várias pesquisas realizadas, pesquisadores identificaram que os colaboradores apresentam resultados positivos apenas pelo fato de saberem que estão sendo avaliados, ou seja, apenas por saberem que existe um setor da empresa que está preocupado com o bem estar.

Afirma Aquino (1987, p. 239) “Motivação para o trabalhador é um estado de espírito positivo, que permite ao indivíduo a realização das tarefas do cargo e de seu pleno potencial” desta forma em um processo de pesquisa organizacional, o coletor de dados deve identificar pontos emocionais na pesquisa, como exemplo o relacionamento dos colaboradores com seus superiores, atritos ou até mesmo preconceitos entre as equipes de trabalho podem influenciar nos resultados.

A pesquisa de clima deve abranger todos os itens que se julgar relevante para o bem estar físico e mental das pessoas, iluminação, clima, ar, higiene dos

locais, dentre outros itens que possam afetar o bem estar e o desempenho das equipes.

2.26 LIDERANÇA.

É vital na organização que haja líderes formados e capazes de mostrar um foco para a equipe. Liderança em uma tradução simples é a capacidade que um indivíduo tem de determinar suas idéias, para o outro ou uma equipe. Há humanidade tem vários exemplos de líderes fenomenais como Steve Jobs que é reconhecido pela capacidade de desenvolvimento de novas tecnologias, seu principal legado está na capacidade de elaborar equipes de alta performance, trabalhando com pessoas que se completem. Outro exemplo é o técnico de vôlei campeão com maior número de títulos mundiais, Bernardinho, este se destaca pela obsessão do perfeccionismo através de treinamento com disciplina e determinação.

Então para que se obtenha bons resultados nos indicadores de clima organizacional, necessitam de líderes capazes de gerenciar as equipes, uma vez que a empresa possua pessoas não qualificadas nestes postos de liderança os colaboradores perdem o foco nas atividades propostas, muitas vezes se distraíndo com atividades que não as competem, como o trabalho de seus colegas que podem ocasionar atritos internos.

Para identificar os líderes, basta observar o perfil de relacionamento dos indivíduos, positivamente os líderes tem características marcantes de personalidade, e comportamentos polêmicos.

3 PESQUISA DE CAMPO.

3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.

Por se tratar de um tema amplo e intrigante, foi necessário delimitar a pesquisa nas empresas locais, região do meio oeste catarinense. Buscou-se identificar as diferentes opiniões expressas pelas empresas de diversos portes, não tendo assim a definição de um tamanho específico das empresas.

3.2 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS.

Após identificação das amostras necessárias, buscaram-se informações sobre os dados necessários, que foram obtidos através de aplicação de instrumento de pesquisa (questionários), o qual foi aplicado pelo pesquisador acadêmico, tomando cuidado para que as perguntas fossem claras e objetivas. No caso deste estudo o questionário foi elaborado com doze perguntas fechadas e abertas, onde o informante pode expor sua opinião sobre o caso.

As técnicas de coletas de dados e as suas análises, só terão efeito de acordo com o tipo de pesquisa e o conteúdo da pesquisa. “A análise e interpretação dos resultados depende totalmente do tipo do estudo feito, das expectativas e objetivos que se quer atingir e do ponto de vista pessoal do pesquisador”. (ZENARO 2007, p.38).

3.3 AMOSTRAGEM

Para Zenaro (2007, p. 36) “Refere-se ao conjunto de pessoas para o qual se deseja generalizar as informações levantadas na pesquisa”.

A Amostragem para apuração dos resultados seguiu um padrão não probabilístico, no qual não se conhece a chance de cada indivíduo “empresa” ser selecionada para o questionário. As amostras necessitam representar dados certos de um grupo de elementos, que se aplicará o projeto baseado na amostra. Para sabermos quantas empresas teremos de incluir nesta amostra será necessário aplicarmos uma fórmula simples:

$$n = \frac{Q^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Sendo:

n= tamanho da amostra.

Q^2 = nível de confiança escolhido, expresso em número de desvio padrão.

p= percentagem com o qual o fenômeno se constata.

q= percentagem complementar (100-p).

e= erro máximo permitido.

Nível de Confiança:

95,5% = 2 desvios padrões – (Q^2) = 2²

99,7% = 3 desvios padrões – (Q^2) = 3²

Ao determinar o público alvo, não foi possível alcançar um número exato ou próximo do total de empresas existentes, devido a fatores inesperados como a

informalidade, empresas cuja estão com cadastros ativos, porém estão sem atividades, o que ocasionaria um desvio inadequado inviabilizando a pesquisa.

Para tanto, com o intuito de determinar a amostra necessária para a pesquisa, utilizou-se a pesquisa não probabilística, em empresas ativas dos diversos segmentos e portes, totalizando 30 empresas. Número este considerado satisfatório para uma conclusão objetiva sobre a pesquisa.

3.4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Os resultados apresentados abaixo se referem à pesquisa de campo aplicada ao público alvo determinado, como empresas de diversos portes e infraestrutura, sem um ramo de atividade específico podendo então ser atacado, varejo, produção, serviços e dentre outros, desde que estejam alocadas na região do meio oeste de Santa Catarina.

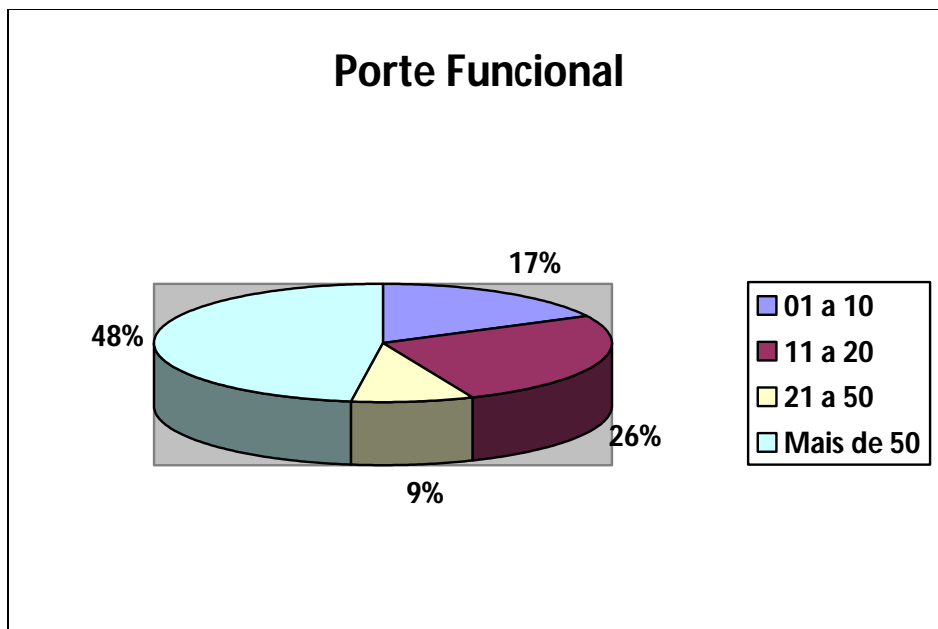
Obteve-se o retorno de 25 empresas, empresas estas que responderam os questionários com informações próprias que serão mantidas em caráter sigiloso como a identidade destas.

3.4.1 Infraestrutura de Porte.

Um dos itens o qual através desta pesquisa buscou-se a identificação é o porte funcional da organização. No processo de pesquisa, logo de início questiona-se o número de funcionários, com o intuito de classificar a organização para melhor entender o porte financeiro e funcional da organização.

Abaixo segue um breve gráfico para análise dos diversos portes funcionais;

Gráfico 01 – Porte funcional



Fonte: O autor.

Através do número de funcionários apenas, não é possível obter o parecer do porte financeiro da empresa, porém para a pesquisa em questão o necessário é identificar dados de Recursos Humanos.

Podemos ver que nesta pesquisa predominaram empresas do porte mais que 50 funcionários com 48%, seguido do porte 11 a 20 com 26%, após o porte 01 a 10 com 17% e por fim o porte 21 a 50 com 9%.

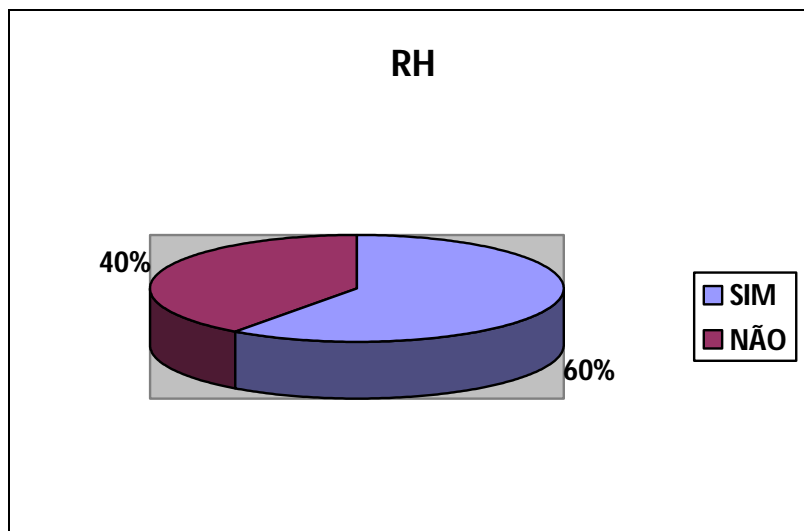
Logo percebemos que na região, temos várias empresas com um bom porte de funcionários, esse número se dá devido aos serviços prestados pelas organizações exigirem muita mão de obra e por serem na maioria das vezes, um trabalho mais funcional do que técnico.

O porte que menos se apresenta é o quadro de 21 a 50, acredita-se então que o número de empresas intermediárias é menor. Acredita-se que este cenário se dá devido as empresas estarem em estado de desenvolvimento ou bem estruturadas.

3.4.2 Setor de Recursos Humanos Estruturado?

Ao questionar, se as mesmas possuíam um setor de recursos humanos estruturado obtivemos as respostas subseqüentes.

Gráfico 02 - Estrutura dos recursos humanos.



Fonte: O autor.

A pesquisa aponta que a maior porcentagem das empresas questionadas, afirma ter um setor de RH estruturado, ou pelo menos o tem na organização.

Analisando a pesquisa em questão, podemos afirmar que para algumas empresas não compete a criação deste departamento, devido a baixa quantidade de colaboradores, porém é necessário salientar que as práticas de RH ocasionam bons resultados mesmo em empresas de pequeno porte.

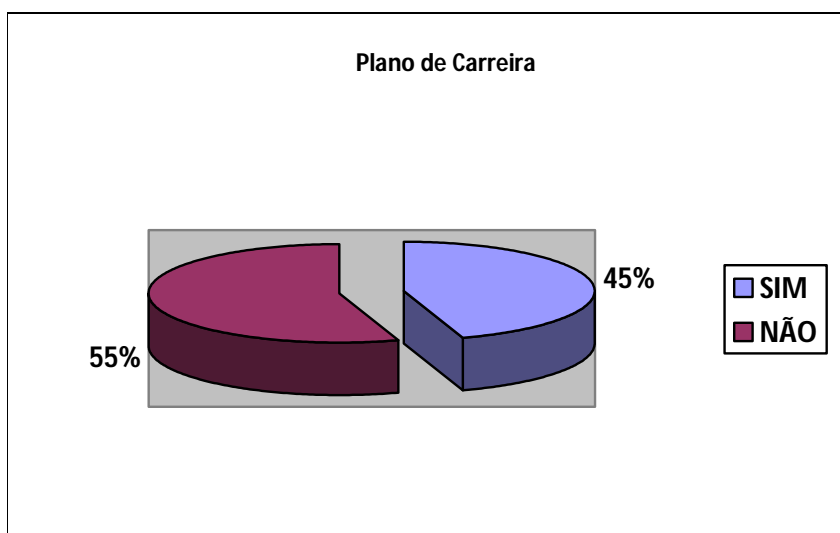
Observa-se também que 60% das empresas acreditam que possuem o setor de Rh estruturado, porém fica a questão, se este setor esta efetivamente aplicando as práticas e se estas estão apontando resultados positivos.

3.4.3 Plano de carreira para os colaboradores?

O plano de carreira é uma ferramenta muito importante para os colaboradores, pois é através deste que os mesmos poderão se identificar com a organização funcional, saber seus limites, passos para crescimento profissional e possibilidades de ascensões financeiras. Além do mais é uma forma de incentivo ao funcionário, para desenvolvimento de sua carreira profissional na organização.

Questionadas as empresas se as mesmas possuíam um plano de carreira para os colaboradores, o resultado é apresentado no gráfico abaixo.

Gráfico 03 – Plano de carreira.



Fonte: O autor.

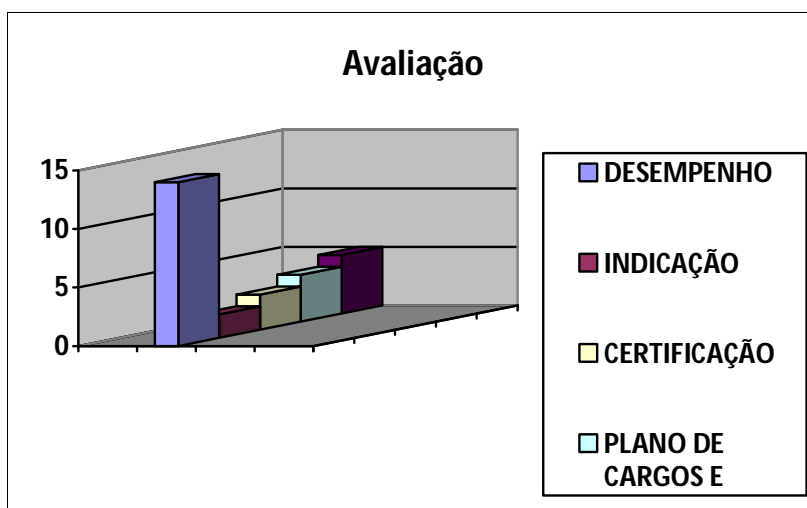
Apurado que 55% das empresas não possuem um plano de carreira para os colaboradores e 45% possuem o plano de carreira, os casos em que possuem são na maioria das vezes empresas sem características familiares e de médio e grande porte, relacionando com as questões anteriormente analisadas, identificasse que ainda existem empresas de grande porte que não possui plano de carreira.

3.4.4 Métodos para promoção de colaboradores.

Com o intuito de identificar a forma de promoção dos funcionários, questionou-se as organizações, sobre a forma de avaliação para promoções internas.

De acordo com as informações contidas no gráfico abaixo, pode-se identificar as tendências encontradas nas organizações.

Gráfico nº 04



Fonte: O autor.

Analisando o gráfico, entende-se que o setor de RH e os gestores das áreas nas organizações, buscam desempenho nos profissionais que estarão promovendo, seguido de indicadores como o próprio plano de cargos e salários, certificação profissional e indicação. Também fora deixado aberto o campo outros, com o intuito de identificar outras possíveis formas de promoções que possam gerar benefícios para a organização.

Em outros, foram identificadas formas como tempo de serviço, condições de promoção como o preparo da organização, concurso, ou seja, outras formas que as empresas utilizam para gerar menos impacto nas promoções uma vez que

quando se há uma promoção interna, existe um ponto negativo que é a locomoção de dois funcionários.

3.4.5 Ferramenta auxiliadora nos resultados financeiros.

Em um resumo sobre a opinião de que forma o departamento de RH pode auxiliar nos resultados financeiros, obteve-se a seguinte conclusão;

Administração de cursos de atendimento.

Ferramenta conscientizadora na utilização de recursos.

Simplificação do processo de seleção, retirando dos gestores de área a responsabilidade de contratação, desta forma os mesmos poderão estar focados em tomadas de decisão que geram impactos financeiros.

Na retenção de talentos, através de programas de remuneração específico.

Atuando como facilitador nas relações empregado e empregador.

Diminuição de custos de contratação, rotatividade, trabalhando com programas de motivação e contratações objetivas, de pessoas certas para as vagas certas.

Desta forma, entende-se que a administração de Rh pode atuar de diversas formas para impactar resultados financeiros. As mais abordadas na pesquisa de campo foram treinamentos contínuos e contratações, ou seja, atitudes de relacionamento que por sua vez a empresa ou os setores específicos de produção não conseguem abordar no dia a dia de trabalho da organização.

3.4.6 Afirmações.

Para identificar o perfil administrativo, colocamos quatro afirmativas para a apreciação, buscando então a que mais fosse votada. Abaixo seguem as afirmativas e a análise dos resultados recolhidos.

() É mais fácil e mais barato contratar um novo colaborador do que realizar promoções internas!

() O importante é manter os colaboradores atuais sem rotatividade!

() O mercado de trabalho esta estável, não é necessário preocupar-se com o assédio das ofertas de empregos pelas organizações concorrentes!

() Pessoas para trabalhar se encontra em qualquer lugar, não é necessário programas de reconhecimento!

A afirmativa mais votada foi à segunda. A qual diz que o cenário atual aponta para a retenção de bons funcionários e contradizendo a ideologia das outras questões, por tanto funcionários bons e qualificados não se encontram facilmente é necessário manter estes na organização.

Ao retratarmos o tema de assédio profissional por parte das outras empresas, percebe-se que existe está preocupação, pois os profissionais de qualidade buscam salários e satisfação, no entanto quando estão vulneráveis por parte da atual organização, tornam-se alvos fáceis para a concorrência.

A menos votada foi à afirmativa quatro, a qual defende que funcionários encontram-se em qualquer lugar e que não é necessário atenção e nem manter os atuais nas empresas. Isso indica que o cenário do mercado de trabalho qualificado não está em oferta, exigindo mais atenção dos empregadores nos colaboradores.

3.4.7 Quais os principais programas de Administração de RH sua empresa utiliza.

Ao desenvolver da pesquisa buscou-se identificar quais as ferramentas de gestão e benefícios utilizados pelos setores de RH, que as mesmas aplicavam e que acreditam ser uma chave geradora de resultados financeiros.

A importância de saber e interpretar as ferramentas vem da inquietude da pesquisa, afinal estas são as ferramentas quais as empresas da região estão utilizando para alcançar melhores resultados financeiros.

Foram apontados então benefícios e ferramentas como auxílio creche, bolsa de graduação, qualificação profissional, recrutamento e seleção, segurança, treinamentos internos, remuneração por objetivos, benefícios a familiares, menor aprendiz, premiações e bonificações por tempo de serviço, clima organizacional, plano de cargos e salários, plano de carreira, contratação por objetivos e descontos em produtos próprios. De acordo com as organizações estas são as atividades desenvolvidas, que apresentam resultados financeiros, sejam eles diretos ou indiretos, um impacto financeiro e de imagem indireto negativo que o RH pode evitar com a motivação de funcionários através das ferramentas é a sabotagem dos produtos por parte de colaboradores insatisfeitos.

Uma das ferramentas mais importantes apontadas é o plano de cargos e salários, pois este busca o estabelecimento de normatizado dos cargos, evitando delegações sobrecarregadas e salários incompatíveis com a função.

Outra ferramenta da qual não se pode desleixar é a contratação por objetivos, esta por sua vez da o inicio de carreira para o colaborador na organização. Assim como a empresa, o candidato também tem objetivos a serem alcançados e uma contratação inadequada traz muitas complicações para a organização e para o colaborador.

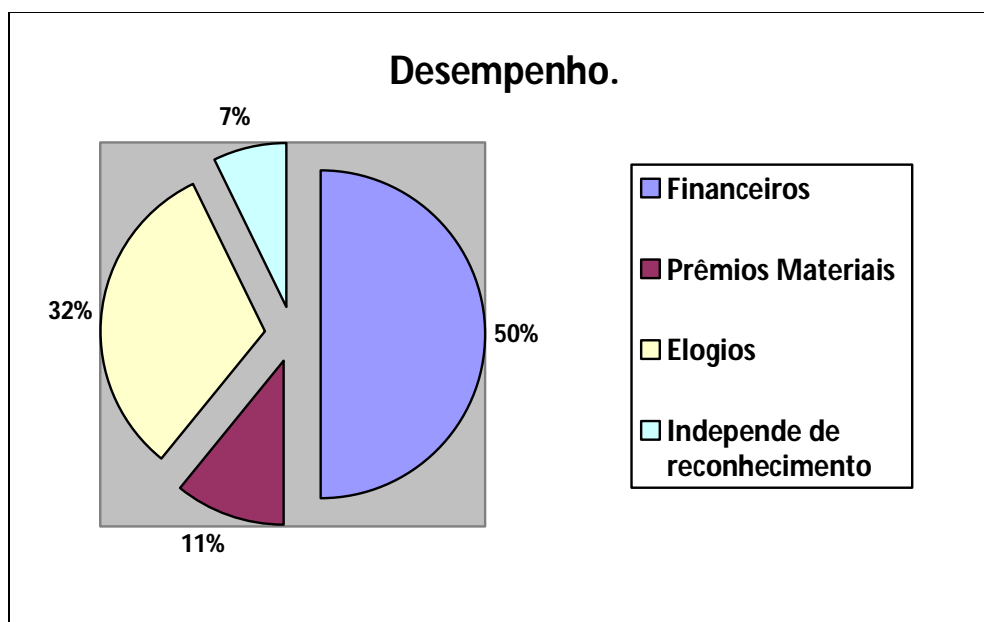
Podemos concluir então que os benefícios e as ferramentas de gestão e aprimoramento das atividades de RH são fundamentais para os resultados financeiros, uma vez que os benefícios retornam aumentando o coeficiente de

satisfação da organização. Já as ferramentas desenvolvem o aprimoramento das atividades e conseqüentemente a assertividade nos objetivos de produção.

3.4.8 Os colaboradores apresentam melhoras no desempenho quando.

As empresas foram questionadas, quanto ao desempenho dos funcionários, na opinião destes qual é o fator de reconhecimento que mais aponta resultados de desempenho individual.

Gráfico nº 05



Fonte: O autor.

O apontamento foi dado a reconhecimentos financeiros, de acordo com experiências próprias das empresas, o que realmente faz as pessoas trabalharem mais e melhor é o dinheiro, 50% reconhecem que seus esforços repassados em dinheiro são melhor reconhecidos pelos colaboradores.

Elogios e prêmios materiais também representam um coeficiente importante na hora de melhorar os resultados dos colaboradores. Elogio abrangeu 32% da fatia de pesquisa, apesar de não ser o apontamento maior, este item meche

com o emocional das pessoas, fazendo com que as mesmas sintam-se mais motivadas a trabalhar da melhor forma possível contando ainda na melhoria do clima organizacional.

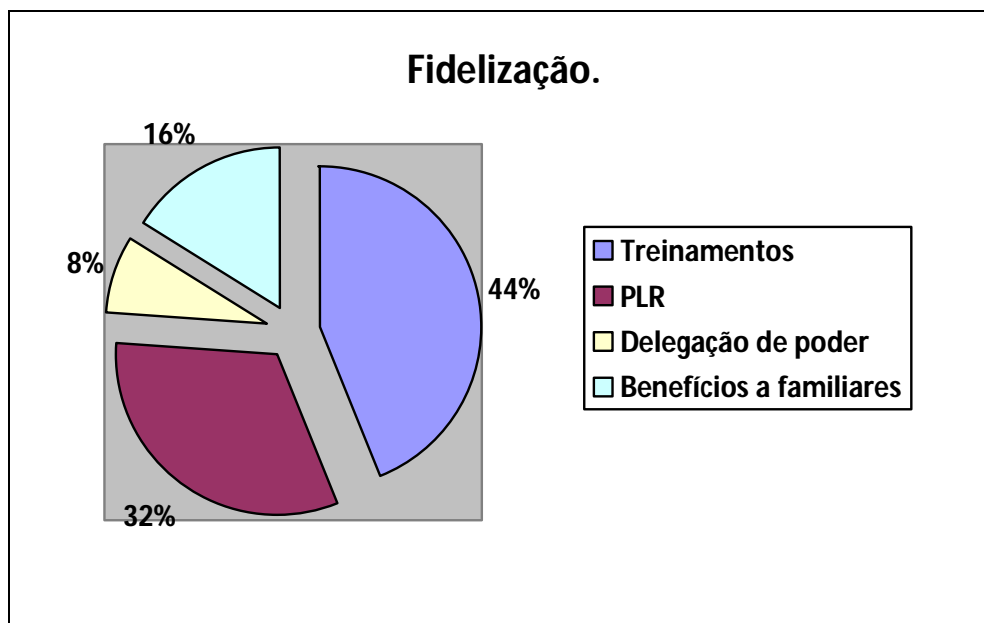
Contudo 7% acreditam que o desempenho é independente de atividades de reconhecimento, que os colaboradores apenas trabalham para a satisfação dos próprios objetivos.

3.4.9 Fidelização de profissionais.

Como já explorado o tema na fundamentação, turn over se trata da rotatividade de funcionários. Esta variável é muito preocupante nas planilhas de RH, pois trata diretamente no orçamento de gastos com colaboradores.

Questionou-se sobre as formas de retenção e fidelização dos colaboradores na organização.

Gráfico nº 06



Fonte: O autor.

Os dados para a fidelização dos colaboradores, são apontados como principal ferramenta os treinamentos efetuados com os colaboradores, a justificativa para este resultado esta vinculada no relacionamento entre empresa e funcionário, um empregado que sente realização nas atividades que opera, possui uma tendência menor de procurar outro emprego e conseqüentemente terá bons resultados financeiros na atual organização.

Outro procedimento que foi considerado importante na fidelização, meche no bolso do colaborados e a PLR participação nos lucros e resultados, uma vez que o funcionário esteja realizado e ganhando bem com um plus referente aos resultados, com certeza estará muito menos propicio evadir para outros empregos.

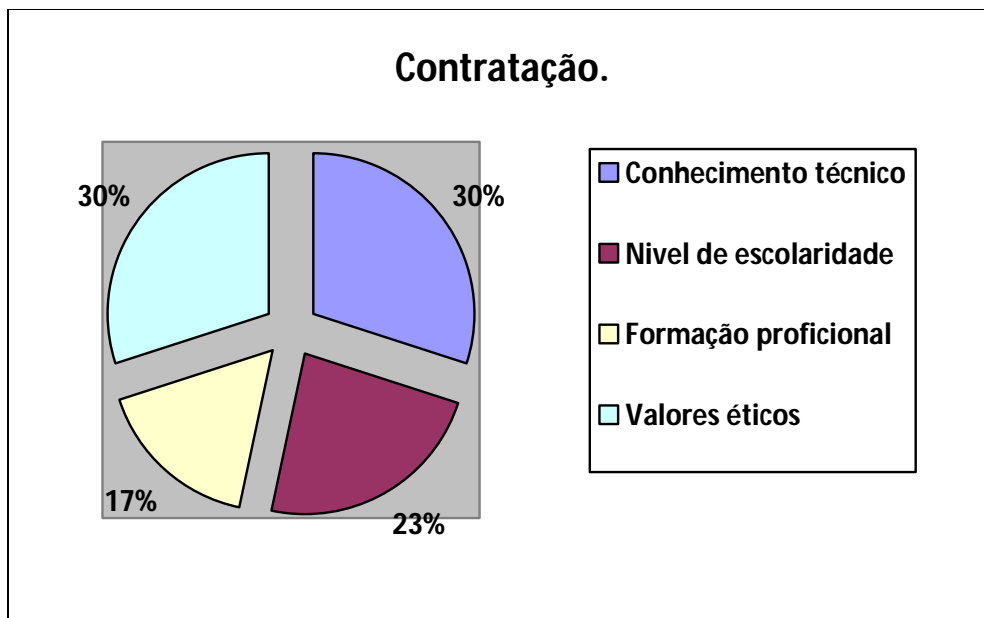
Também se tem os benefícios estendidos a familiares e as delegações de poder, atuando no coeficiente emocional do colaborador. Desta forma quando buscar outra organização não hesitara em buscar os benefícios adquiridos anteriormente, tornando desta forma estes benefícios como uma barreira de evasão.

3.4.10 Requisitos para contratação de funcionários.

Cada cargo exige uma fixa de compatibilidade mínima, porem a empresa pode definir um padrão de requisitos existentes dos candidatos a fim de equalizar o nível dos funcionários. Como exemplo uma empresa que prima pelos valores éticos imantando a imagem perante a sociedade, busca sempre colaboradores que possuam os conhecimentos específicos porem que sejam éticos.

Buscando o perfil de contratação das empresas, questiona-se os requisitos mínimos exigidos pelas organizações. O resultado observa-se no gráfico abaixo.

Gráfico nº 07



Fonte: O autor.

Para as empresas da região, o conhecimento técnico e os valores éticos são o que prevalece na hora de efetivar uma contratação, ambos se equivaleram na pesquisa com um grau de importância de 30%. O significado deste resultado, pode ser interpretado como ponto positivo a preocupação das empresas em zelar pela imagem dos produtos e serviços prestados, já como ponto negativo considera-se este resultado um tanto conservador deixando de trazer inovação por parte de formação profissional o que traz novas idéias agregando valor nos produtos.

3.4.11 Vantagens de ter um setor de RH Estruturado.

O setor de Rh traz consigo, algumas vantagens para a organização, estas podem ser convertidas em resultados financeiros devido a impactos diretos e indiretos sobre os colaboradores e seu desempenho. Sendo assim as principais vantagens de ter um setor de RH na empresa, conforme as entrevistadas é a possibilidade de redução de conflitos internos sendo estes de setores ou funcionários, através de gestão de pessoas a redução de rotatividade, para os

colaboradores terem um plano de cargos e salários bem como a melhoria de produtividade através da motivação de equipes, monitoramento e levantamento de dados de desempenho, diminuição do absenteísmo, também a retenção de talentos, melhoria no clima organizacional, agilidade nos processos, políticas definidas, melhorias na qualidade de vida, bem estar integração, segurança. As vantagens de se ter um setor de RH na empresa são inúmeras, sendo que o RH tem papel fundamental na formação de lideranças, ajudando a empresa a destacar líderes, tem papel de intermediar problemas internos, serve de ponte entre funcionários e gestão e facilita o recrutamento de novos funcionários, aliviando gerentes e proprietários do esforço de encontrar empregados qualificados. A principal vantagem é que serve de apoio para melhores tomadas de decisões na empresa

Vantagens estas conquistadas através da aplicabilidade das diversas ferramentas facilitadoras e vinculativas dos colaboradores.

3.4.12 Como o departamento de RH pode contribuir com os resultados econômicos e financeiros.

A contribuição para os resultados financeiros, torna-se inevitável uma vez que as atividades desenvolvidas pela administração de recursos humanos sempre estarão voltadas ao bem estar mutuo.

Desta forma, fora questionado de forma bem clara na opinião dos pesquisados, qual a maneira mais precisa que o departamento e a gestão de RH, pode contribuir para os resultados econômicos e financeiros.

No entendimento das organizações, o RH contribui de abertamente com o desenvolvimento econômico quando, ele esta alinhado com os objetivos principais da empresa, utilizando das ferramentas disponíveis como treinamentos e planejamentos de cargos e salários. Já uma outra empresa, acredita que o RH tem a função de atrair e reter talentos e que através desta melhora o custo beneficio tornando assim o negocio mais rentável.

Tendo em evidencia, que a rotatividade é expressa em alguns setores, o RH pode contribuir criando ações que diminuam este índice. Outro ponto de atenção são os acidentes de trabalho, que geram prejuízos inúmeros para o empregado e o empregador, desta forma o RH contribui com os planos de prevenção a acidentes, identificando zonas de risco elevado e prevenindo os acidentes. Atuando também como ferramenta de relacionamento entre os colaboradores e empregador, identificando possíveis problemas que comprometam o desempenho das equipes.

Nos processos de contratação de novos colaboradores, através de praticas que tornem mais realidade a contratação dos funcionários certos para os cargos certos, outra maneira de contribuir é realizando o acompanhamento e avaliação dos resultados apresentados pelos funcionários.

No entanto o RH impacta de diversas formas no resultado financeiro. As contratações e manutenções bem como em processos de desligamento que ocorrem durante a vida do colaborador na empresa.

4 CONCLUSÃO.

A procura de redução de custos e compartilhamento de técnicas foram os caros chefes desta pesquisa, este projeto foi desenvolvido para encontrar técnicas as quais ocasionem impactos de redução de custos e despesas nas organizações do meio oeste catarinense.

Com o intuito de se chegar à conclusão mais precisa, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo com uma amostragem de empresa. Com o objetivo de verificar a atuação do setor de RH nas organizações, foi sanado e conclui-se que a Administração de RH tem o papel na empresa como ferramenta facilitadora das relações empregado e empregador.

Foram identificados no decorrer da pesquisa, ferramentas que o RH utiliza para gerar reduções em custos financeiros, as principais são, treinamentos, planos de cargos e salários, remuneração por objetivo, clima organizacional, ferramentas estas que ajudam a manter os colaboradores nas empresas diminuindo a rotatividade, conseqüentemente perda de conhecimento e despesas com rescisões e recolocações de colaboradores.

Buscou-se também a importância do departamento no que diz respeito a contratações, no qual foi identificado a importância da contratação do candidato certo para a vaga certa, uma vez que a vida do colaborador na organização tem seu início neste processo.

Em um âmbito geral, se conclui que o RH tem sua função no sistema organizacional e que com sua aplicabilidade das ferramentas, historicamente desenvolvidas pelos pesquisadores da área, pode sim apurar resultados financeiros através da redução de custos e manutenção do zelo pela imagem da empresa perante a sociedade.

REFERÊNCIAS.

AQUINO, Cleber P. Administração de Recursos Humanos: Uma Introdução. 1 ed.Sao Paulo: Atlas, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos. 5 ed.Sao Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 3 ed.Sao Paulo: Atlas, 1995.

LUCENA, Maria D. S. Planejamento de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1999.

LUZ, R. Gestão do clima organizacional.. Rio de Janeiro: QualityMark, 2003.

MONTANA, Patrick J. Administração. 3 ed.Sao Paulo: Saraiva, 2010.

PONTES, B. R. Avaliação de Desempenho. 6. Ed – São Paulo: Ltr 1996.

ROBBINS, S. P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SILVA, M. de O. Gestão de pessoas através do sistema de competências. Editora Qualitymark, 2005.

WERTHER, William. Administração de Pessoal de Recursos Humanos. São Paulo, Mc.Graw-Hill do Brasil, 1983.

ZENARO, Marcelo. Marketing para empreendedores, 2. ed. Videira: UNOESC, 2007.

Recrutamento. [2007] Disponível em:

<<http://www.revista.inf.br/adm13/pages/artigos/ADM-edic13-anovii-art04.pdf>>.

Acesso em: 11.jun.2013.

APÊNDICES.

Questionário, Atuação do departamento de Recursos Humanos nas
Organizações.

Este questionário refere-se a uma pesquisa acadêmica como requisito parcial à obtenção do título de especialista MBA em finanças controladoria e planejamento tributário. As informações serão sigilosas e o nome da empresa não será divulgado. O objetivo é identificar a importância do departamento ou setor de RH (Recursos Humanos) das empresas com o objetivo de fortalecer o resultado econômico e financeiro.

Anderson Luiz Rigo

Fone (49) 9978-7771

e-mail: andersonrigo@live.com

EMPRESA_____

RESPONSÁVEL_____

ENTREVISTADO_____

1. Buscando identificar o porte e infra-estrutura operacional da empresa necessita-se saber quantos funcionários a sua empresa possui?

Responda abaixo.

- De 01 a 10 funcionários.
- De 11 a 20 funcionários.
- De 21 a 50 funcionários.
- mais de 50 funcionários.

2. Sua empresa possui um departamento de RH estruturado?

- Sim.
- Não.

3. Sua empresa possui plano de carreira para os colaboradores?

- Sim.
- Não.

4. Qual a forma de avaliação utilizada, quando necessita mover colaboradores de cargos?

- Desempenho?
- Indicação?
- Certificação?
- Plano de cargos e salários?
- Outros: _____

5. Em sua opinião, descreva brevemente de que forma o Departamento de RH pode auxiliar na obtenção de melhores resultados financeiros?

R: _____

6. Assinale a afirmação em que você concorda.

- É mais fácil e mais barato contratar um novo colaborador do que realizar promoções internas!
- O importante é manter os colaboradores atuais sem rotatividade!
- O mercado de trabalho está estável, não é necessário preocupar-se com o assédio das ofertas de empregos pelas organizações concorrentes!
- Pessoas para trabalhar se encontra em qualquer lugar, não é necessário programas de reconhecimento!

7. Quais os principais programas de Administração de RH sua empresa utiliza?

R: _____

8. Os colaboradores apresentam melhoras no desempenho quando?

- São reconhecidos financeiramente!
- São reconhecidos com prêmios materiais!
- São reconhecidos com elogios!
- O desempenho é independente de reconhecimentos!

9. Especifique, quais os procedimentos utilizados pela empresa, para fidelizar os profissionais?

- Treinamento, aperfeiçoamento.
- Participação nos resultados.
- Delegação de poder.
- Oferta de benefícios para familiares.

10. Quais os requisitos mínimos exigidos na contratação dos funcionários?

- Conhecimento técnico.
- Nível de escolaridade "Graduação".
- Formação Profissional.
- Valores éticos.

11. Cite as principais vantagens de ter um setor de RH na empresa?

R: _____

12. Informe, no seu entendimento como o departamento de RH pode contribuir com o resultado econômico e financeiro.

R: _____

