

ANÁLISE DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA VIDROS E VIDROS

Maiara Colpo¹

Alexandre Marcos Bonan²

Nelson Santos Machado³

Fernando Fantoni Bencke⁴

Sayonara Teston⁵

RESUMO

A gestão de recursos humanos é reconhecida como complexa, pois tem a incumbência de alinhar as políticas de recursos humanos com a estratégia da organização. Considerando o bem-estar do funcionário como essencial para sua produtividade, a empresa que possui uma gestão eficiente contribuirá significativamente para o crescimento pessoal e profissional, bem como no alcance dos objetivos estratégicos da organização. Este artigo visou à análise das políticas de gestão de pessoas na empresa Vidros e Vidros. Buscou identificar as principais dificuldades existentes na gestão dos recursos humanos da empresa. Foram realizadas entrevistas com os gestores e aplicado questionário aos colaboradores, e identificadas as práticas de gestão de pessoas que poderiam melhor se adequar à empresa em estudo. Em relação aos procedimentos metodológicos, este artigo consiste em um estudo de caso, associado a uma pesquisa com abordagem exploratória, com enfoque qualitativo. No desenvolvimento do estudo foi possível constatar que as atuais ações de gestão de pessoas não estão inteiramente alinhadas com os interesses dos colaboradores. Foi possível apontar que a implantação de políticas de gestão de pessoas na empresa poderá contribuir positivamente para o sucesso da organização e para a satisfação de seus colaboradores.

¹ Graduada em Administração: maiara_colpo@hotmail.com

² Graduado em Administração, Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas:
alexandre.bonan@unoesc.edu.br

³ Doutor em Engenharia da Produção: nelson.machado@unoesc.edu.br

⁴ Doutorando em Administração: fernando.bencke@unoesc.edu.br

⁵ Mestre em Administração: sayonara.teston@unoesc.edu.br

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos. Políticas de Gestão de Pessoas. Capital Humano.

1 INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos vem passando por expressivas transformações, assumindo um papel muito mais estratégico do que burocrático. O gestor de Recursos Humanos deve ter uma visão abrangente e sistêmica, conhecer a cultura da empresa, a estrutura organizacional, a missão e visão, entre outras inúmeras variáveis que permitirão o direcionamento dos esforços. Nesse sentido, um sistema de gestão de pessoas aplicado com sucesso em uma organização pode se tornar obsoleto em outra, em virtude das especificidades de cada caso. Por isso, cabe à gestão de pessoas alinhar os interesses da organização com os interesses dos colaboradores, no intuito de obter vantagens competitivas perante o mercado.

As políticas de recursos humanos consistem em definir os limites nos quais devem ocorrer as ações. Um número cada vez maior de empresas tem se inspirado nos modelos propostos por organizações, que se destacam pelo crescimento constante e utilização de modelos de gestão voltados para objetivos comuns das partes envolvidas, cujo sucesso tem sido atribuído às modernas e adaptáveis práticas de gestão de pessoas, idealizadas por profissionais inteiramente conectados com o mercado.

Neste contexto, o presente artigo tem como objetivo identificar como a atual gestão de recursos humanos da empresa Vidros e Vidros impacta no desenvolvimento organizacional e de seus colaboradores. As informações obtidas com as entrevistas e questionários contribuíram para a identificação da percepção dos gestores e dos colaboradores com referência ao tema gestão de pessoas, o que possibilitou apontar quais práticas poderiam se adequar com os ideais dos gestores da Vidros e Vidros.

Quanto aos procedimentos metodológicos, o artigo classifica-se como estudo de caso. A coleta dos dados primários foi realizada por meio de questionário com os

colaboradores, composto de perguntas abertas e fechadas, e obteve retorno de 80%; as entrevistas semiestruturadas foram aplicadas com os dois gestores. Já os dados secundários foram obtidos por meio de consulta a documentos e informações já existentes na empresa. Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa se caracteriza como exploratória e referente à natureza dos dados, a pesquisa é qualitativa.

A estrutura do artigo é constituída na primeira seção pela introdução, que contextualiza o assunto; a segunda seção apresenta a pesquisa bibliográfica, que aborda: o surgimento, evolução e desafios da gestão de recursos humanos, os subsistemas da administração operacional de recursos humanos e a implantação das políticas de recursos humanos; a terceira seção expõe os procedimentos metodológicos, que demonstram como foram coletados, apresentados e analisados os dados; a quarta seção se refere à análise de resultados, na qual são reveladas características e evidências da população pesquisada; e a quinta seção evidencia as considerações finais e enfatiza as contribuições do estudo.

2 SURGIMENTO, EVOLUÇÃO E DESAFIOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A função de Recursos Humanos é relativamente nova, surgiu em torno do início do século XX, em razão do impacto da Revolução Industrial nas relações empregador *versus* empregado. Desde então, vem crescendo e agregando desafios e responsabilidades. A maioria dos empresários passou a olhar as pessoas como seres únicos, dotados de habilidades, competências, desejos e emoções. E mais, houve a conscientização de que as pessoas têm o desejo de crescer, adquirir novas responsabilidades e serem parceiros das organizações das quais fazem parte (ARAÚJO, 2009).

Conforme Rezende (2002), muitas empresas ainda orientam seus investimentos sob conceitos do início da era industrial, quando a formação de sua riqueza advinha principalmente dos recursos de capital (máquinas, equipamentos, recursos financeiros, etc.). Na atual era do conhecimento, esses conceitos não são suficientes, pois a maior parte da riqueza das empresas agora é obtida por meio das pessoas que as compõem, pois são estas que fazem a diferença.

As evoluções tecnológicas e organizacionais permitiram que a Administração de Recursos Humanos abandonasse certos hábitos e assumisse um papel decisivo na organização, cada vez mais ligado às estratégias. Atualmente, muitas empresas, principalmente, as de médio e grande porte, estão investindo na contratação de profissionais de Recursos Humanos com vasta experiência na área. Para Lacombe e Chu (2008), esses profissionais, muitas vezes, implantam modelos e instrumentos de gestão semelhantes àqueles que vivenciaram em outras organizações. Observa-se, então, a formação de uma rede de pessoas que se encontram ao longo da vida profissional, e certamente desenvolvem e compartilham conhecimentos, instrumentos, e até mesmo valores e estilos de gestão, promovendo, assim, a homogeneização de práticas entre empresas. Neste contexto, para as empresas se manterem competitivas no atual cenário mercadológico, é importante que as organizações não dispensem esforços na gestão de pessoas.

Outro fator a ser observado nas organizações são seus costumes, crenças e valores. Esse conjunto de características é chamado de cultura organizacional. A gestão de pessoas tem um papel importantíssimo nesse contexto, pois é ela que orienta e controla o comportamento das pessoas envolvidas na organização, a fim de alinhar essa postura com o perfil da empresa. De acordo com Marras (2011), existe um grande número de organizações que não investe em programas de manutenção ou desenvolvimento de sua própria cultura, permitindo que seja desviado o foco, causando sérios danos ao ambiente, à produtividade e à qualidade dos resultados.

A importância estratégica da área de Recursos Humanos amplia o debate sobre suas práticas, tanto em críticas quanto em aprovações. É necessário utilizar diferentes pontos de vista nesse sentido, como a natureza das políticas da gestão de pessoas, a efetividade dessas políticas, o grau de impacto das decisões na qualidade de vida dos funcionários, os fundamentos que norteiam as decisões, entre outros. Tais análises se configuram como um crescente desafio para os gestores da área, em virtude da dinâmica contemporânea do mundo dos negócios (MUZZIO, 2014). Neste cenário, o profissional de recursos humanos é fundamental para a organização, mas vive o dilema de que se suas práticas não demonstrarem resultados mensuráveis, tanto para a empresa quanto para o funcionário, o seu trabalho poderá não obter o reconhecido valor.

Para Marras (2011), o gestor de recursos humanos exerce hoje um papel muito diferente do que nas décadas passadas. Uma das mudanças refere-se à inteligência estratégica de Recursos Humanos, pela qual a organização mudou a forma de ver, pensar e avaliar o ser humano, e o vínculo empregatício não deve mais ser visto pela empresa como um processo que implica sentimento de posse e superioridade. Outra expressiva mudança ocorre no desafio da gestão de pessoas, que hoje deve focar no diagnóstico e na solução das macronecessidades do trabalhador, obtendo em troca um maior comprometimento com qualidade e produtividade. Esse novo modelo estratégico de gestão de RH busca profissionais com foco no futuro. “Experiência é algo herdado do passado, o futuro está nas mãos de quem tem potencial para moldá-lo em função do seu perfil.” (MARRAS, 2001, p. 266).

De acordo com Lacombe (2006), as organizações atuais valorizam o trabalho em equipe, pois a globalização exige profissionais multidisciplinares, com visão generalista, para atuar com eficiência e eficácia na solução das situações cada dia mais complexas. Cabe ao gestor de recursos humanos explorar as capacidades individuais e coletivas dos funcionários, buscando mantê-los unidos e comprometidos. A criatividade e inovação são características empreendedoras bastante valorizadas pelas empresas, pois o risco faz parte das grandes conquistas, assim, tais características também trazem benefícios para os empreendedores, que serão valorizados em longo prazo.

No contexto atual, a tendência é de aumento na demanda por profissionais capacitados a gerir pessoas, já que somente as competências técnicas não são suficientes para barganhar o envolvimento de todos os membros da organização. Lidar com pessoas é sempre um desafio, em razão da subjetividade do ser humano, por isso, a área de gestão de pessoas se torna a cada dia mais indispensável nas empresas que buscam se manter competitivas no mercado de trabalho (LIMA, 1994). A gestão de pessoas é, portanto, uma das áreas da empresa que exigem uma atenção especial dos gestores, diretores e administradores, pois é por intermédio dela que são direcionados os esforços na busca do melhor aproveitamento do capital intelectual que compõe a organização.

2.1 Subsistemas da Administração Operacional de Recursos Humanos

Para atender às exigências mercadológicas atuais, as empresas necessitam de profissionais criativos, bem-informados, flexíveis e polivalentes. Os subsistemas operacionais de recursos humanos auxiliam esses profissionais na gestão dos recursos humanos, contribuindo com os modelos que mais se adaptam a cada organização. Conciliar os objetivos da organização com os do funcionário é algo trabalhoso e contínuo, por isso, essa relação precisa acontecer de maneira natural. Quando há o entendimento e o consenso de que uma parte precisa da outra para juntas atingirem seus objetivos, torna-se mais saudável essa relação. Para acertar na escolha de quais políticas de recursos humanos mais se adéquam, é preciso ouvir os colaboradores (GUTIERREZ, 1991).

Segundo Lima (1994), as dificuldades econômicas normalmente são a causa das modificações nas políticas de gestão de pessoas. Somente em alguns casos as empresas inovam preventivamente ou com a finalidade de se tornarem mais competitivas e conquistarem novos mercados. Ainda, para Lima (1994), os empresários que conseguem encontrar medidas que satisfaçam a todos os funcionários plenamente são

considerados habilidosos. O mérito é conseguir aumentar cada vez mais os lucros, sem que isso implique um tratamento injusto e desumano das pessoas. Assim, uma das maneiras de investir na gestão de pessoas é trabalhar os subsistemas, os quais, de acordo com Marras (2011), dividem-se em: recrutamento e seleção, remuneração, benefícios, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, departamento pessoal, higiene e segurança do trabalho, relações trabalhistas.

Inicia-se pelo subsistema Recrutamento e Seleção, pelo qual é realizada a captação, triagem e seleção de profissionais no mercado. Esse subsistema pode ser administrado por um profissional apenas ou por diversas equipes. O que define essa necessidade são a rotatividade (*turnover*), o aumento do quadro planejado ou aumento do quadro circunstancial. A Rotatividade consiste no número de empregados desligados da empresa em determinado período, comparativamente ao quadro médio de efetivos. No Aumento de Quadro Planejado, ocorre que, por meio da administração de um orçamento integrado entre todas as áreas da empresa, consegue-se prever as alterações no quadro funcional, geralmente no período de um ano. Já o Aumento de Quadro Circunstancial ocorre devido às variáveis não controláveis, que devem ser atendidas de forma emergencial e a qualquer momento (MARRAS, 2011).

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

Para Lacombe (2006), o recrutamento pode ser interno ou externo. No interno, tem-se algumas vantagens: motivação dos empregados com o plano de carreira, facilita o recrutamento de pessoas mais qualificadas, costuma ser mais rápido, custo de admissão praticamente nulo, probabilidade de acerto tende a ser maior, diminuição da probabilidade de rejeição pelos colegas. Contudo, é necessário que o processo seja bem administrado e bem comunicado, para não gerar frustrações nos que não forem promovidos. Já no recrutamento externo, os principais métodos incluem: anúncios na mídia, informações em quadro de avisos, indicações, agências de emprego, intercâmbio

com outras empresas, anúncios em revistas técnicas, *sites* de oferta e procura de mão de obra, entre outros. Segundo Lacombe (2006), seleção é escolher o candidato que parece mais adequado para a vaga, por meio de um conjunto de práticas e processos que considerem a cultura da empresa e os valores do candidato. Ainda, conforme o mesmo autor (LACOMBE, 2006), os métodos de seleção mais utilizados são: triagem de currículos, entrevista, informações de pessoas confiáveis, testes técnico-profissionais e dinâmicas de grupo.

Na sequência, é definida a remuneração, que resulta da soma do salário mais os benefícios, é também conhecida como setor de Cargos e Salários. Gil (2001) afirma que os principais problemas na administração de cargos e salários é a inflexibilidade do sistema de remuneração, o conservadorismo, a confidencialidade do sistema, as recompensas relacionadas mais à posição hierárquica do que aos resultados do trabalho, a inexistência de planos para funções técnicas e a baixa participação das chefias no processo de administração salarial. O Programa de Gestão de Cargos e Salários é o instrumento fundamental para administrar os cargos e salários e tem a responsabilidade pela análise de função, descrição e avaliação de cargo, pesquisa de salário e política salarial. Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 378), “[...] a remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho.”

O subsistema Benefícios também tem suma importância, pois compreende o conjunto de programas oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. Segundo Marras (2011), esse subsistema atende normalmente aos objetivos da organização e dos indivíduos. Recentemente, algumas empresas têm adotado os planos de benefícios flexíveis, que permitem ao empregado escolher, entre os benefícios disponíveis, quais ele considera mais interessante. Estes são geralmente classificados conforme o nível hierárquico. Os benefícios podem ser compulsórios (aqueles concedidos em atendimento às exigências da lei, como 13º salário, férias, auxílio-doença, salário-maternidade) ou espontâneos (aqueles que a empresa oferece aos funcionários por vontade própria, como seguro de vida, assistência médica e

odontológica, cesta básica, vale-alimentação, transporte, entre outros). Já para Milkovich e Boudreau (2000, p. 450), “apesar dos custos significativos dos benefícios – quase 40% do total das folhas de pagamento –, apenas recentemente os empregadores começaram a se preocupar em dar prioridade à sua administração.”

Outra preocupação das organizações encontra-se no subsistema de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), o qual consiste em repassar conhecimentos, habilidades ou atitudes, relacionadas ao como realizar ou aperfeiçoar tarefas. Segundo Lacombe (2006, p. 338), “o treinamento nas empresas não se limita mais a ensinar o que fazer ou como fazer, mas precisa ensinar por que fazer dessa forma e não de outra.” Os objetivos do T&D podem ser Específicos ou Genéricos. Ambos abrangem aspectos técnicos e comportamentais. A área responsável por essa função deve dominar o assunto cultura organizacional, para poder repassar as informações e valores esperados pela organização (MARRAS, 2011).

Segundo Gil (2001), para identificar a necessidade de treinamentos, é recomendável esclarecer alguns conceitos, como: a) educação, que consiste no desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano; b) educação profissional, voltada para o mundo do trabalho, envolve um vasto campo de atuação; c) formação, que visa proporcionar a qualificação necessária para o desempenho de determinada atividade profissional; o treinamento, que compreende todas as ações que visam, em curto prazo, ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa; d) desenvolvimento, orientado aos cargos a serem ocupados futuramente, com ações que visam desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes que serão requeridas dos ocupantes. Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 339), “o treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais.” Mesmo quando o treinamento não envolve elevados valores financeiros, há o investimento de tempo de várias pessoas da organização, por isso, é necessário definir os objetivos do treinamento e os resultados que se deseja alcançar.

Marras (2011) aborda o subsistema avaliação de desempenho, citando que esse instrumento gerencial permite medir o nível de conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários. É muito útil, pois define o grau de contribuição nos resultados da empresa, fornece *feedback*, identifica os empregados que necessitam de treinamento, subsidia programas de promoções e descobre novos talentos. Algumas empresas optam por não utilizar essa ferramenta, pois a consideram vulnerável, em razão da subjetividade de interpretação do avaliador. Milkovich e Boudreau afirmam que (2000, p. 116), “quando alguém não está apresentando o desempenho esperado, existe uma sequência progressiva de passos que podem ser dados para tentar corrigir o problema.” Inicialmente, identifica-se se o problema está no funcionário, no trabalho, na organização ou em algum outro fator. Em seguida, busca-se mudar os comportamentos que estão causando o problema.

Já o Departamento Pessoal é o subsistema que tem entre as funções mais importantes: admissões de novos empregados, demissões de empregados, rescisão contratual, entrevista de saída, atenção ao absenteísmo, baixa na carteira, aplicação das leis trabalhistas e previdenciárias, folha de pagamento, normas disciplinares. De acordo com Azevedo, Haber e Martins (2013, p. 10), “o Departamento Pessoal é a unidade de execução vinculada ao departamento de recursos humanos incumbida da administração do cadastro e da folha de pagamento do pessoal.”

Outro subsistema de extrema importância é o HSMT, composto pela higiene do trabalho, segurança do trabalho e medicina do trabalho. Ele tem a importante responsabilidade de preservar a vida humana e possibilitar a continuidade do processo com índices de produtividade adequados. Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 482), “os custos dos comportamentos de risco oferece uma oportunidade para controlar o aumento dos custos com saúde por meio da promoção de programas preventivos e mudanças ambientais.” Diante disso, fica evidente que uma política empresarial voltada à prevenção, é sem dúvida, o melhor caminho.

Finalizando os subsistemas, as relações trabalhistas respondem pelos programas relacionados à área trabalhista-sindical e assessoram os interesses comuns dos seus membros, bem com na interpretação e cumprimento das normas legais desses cenários. De acordo com Chiavenatto (2009), os maiores desafios atuais da área de RH nesse setor consistem na convivência com a evolução sindical e na conscientização dos níveis administrativos quanto à nova realidade trabalhista e a crescente participação da classe trabalhadora em movimentos reivindicatórios. Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 456), “relações Trabalhistas referem-se ao relacionamento contínuo entre um grupo definido de empregados (representados por uma associação ou sindicato) e um empregador.”

Assim, por meio das políticas de Recursos Humanos, os objetivos da organização podem mais facilmente ser atingidos, pois se estabelecem diretrizes que norteiam como os funcionários devem se comportar e o que a empresa espera deles. Em algumas empresas, as políticas não são divulgadas abertamente aos funcionários, o que não quer dizer que não existam, mas essa informalidade dificulta a simbiose esperada dessa relação empresa *versus* colaborador. Cada empresa deve implantar as políticas de RH que mais se adéquem ao perfil da organização, primando sempre pelo bem-estar do funcionário e pelos resultados organizacionais.

2.2 Implementação das Políticas de Recursos Humanos

No que se refere à área de Recursos Humanos, o nível estratégico tem a função de participar da formação das macrodiretrizes da empresa, de modo a alterar o perfil dos resultados, e, portanto, dos lucros da empresa, agregando valor por meio do capital humano (MARRAS, 2011).

Normalmente, são as dificuldades econômicas vividas pela empresa que levam à modificação de suas políticas de pessoal. Em alguns casos, a empresa se antecipa a estas

possíveis dificuldades, inovando suas políticas que, nesse caso, teriam uma função preventiva. Em outros, ela simplesmente opta por um novo modelo com a finalidade de tornar-se mais competitiva e conquistar novos mercados (LIMA, 1994). Ainda, segundo Lima (1994), os empresários que conseguem encontrar medidas que satisfaçam plenamente todos os participantes da organização são percebidos como extremamente habilidosos, pois têm o mérito de conseguir aumentar cada vez mais os lucros sem que isto implique o tratamento injusto e desumano do pessoal. De acordo com Gutierrez (1991), a situação econômica da organização influencia as atividades desenvolvidas pelo setor de recursos humanos, chegando a reduzir ou até eliminar alguns subsistemas que não são considerados essenciais.

As regras e procedimentos expressam formalmente o que é ou não permitido dentro da organização. Elas também afirmam a presença do órgão de RH em decisões importantes, nas quais o apoio da direção permite ao gestor fazer as adaptações necessárias para alinhar as práticas com os objetivos organizacionais. Conforme Milkovich e Boudreau (2000, p. 31), “[...] saber onde estamos é o primeiro passo. Decidir onde queremos chegar – nossos objetivos – é o segundo. O planejamento sintetiza as informações e identifica a distância entre o ponto de partida e o ponto que queremos atingir.” É imprescindível que as políticas adotadas sejam avaliadas constantemente, para que sua continuidade não seja comprometida.

Segundo Lacombe (2006), é importante avaliar também práticas com resultado de longo prazo, como a redução de absenteísmo, rotatividade, custos de produção, número de reclamações trabalhistas, número de reivindicações de aumento da remuneração, entre outras. É preciso que haja coerência entre as políticas destinadas a cada setor com as estratégias da organização.

De acordo com Lacombe e Tonelli (2001), são quatro as áreas-chave para a determinação de políticas de RH: grau de influência do empregado; o fluxo de RH; o sistema de recompensas e os sistemas de trabalho. Estas áreas são afetadas pelos interesses dos *stakeholders* e por fatores situacionais, como características da força de

trabalho, filosofia da administração, estratégias de negócios, mercado de trabalho, sindicatos, entre outros. As decisões têm efeitos imediatos em termos de comprometimento, competência e custo; e também de longo prazo, como o bem-estar dos empregados, efetividade organizacional e bem-estar social.

Segundo Gutierrez (1991), o sistema de papéis formais em uma organização evidencia o sistema de valores resultantes de compromissos entre os diversos sistemas de valores da direção e demais grupos no interior da organização. A participação em decisões importantes e o apoio da direção (que é sempre contingente à ação do responsável do órgão de RH) podem fazer com que cresça a influência do órgão de RH, que poderá assim gerir mudanças em razão de seus interesses e estratégias. Nesse sentido, a implementação de políticas de gestão de pessoas alinhadas com os objetivos organizacionais é essencial para o desenvolvimento pessoal e organizacional, galgando desse modo melhorias contínuas, que, conseqüentemente, trarão resultados positivos.

Para que o trabalho do gestor, ao implementar as políticas de gestão de pessoas, tenha eficácia duradoura, é necessário que seja identificado o perfil dos colaboradores que atualmente trabalham na organização, uma vez que este servirá de base para a elaboração das práticas de gestão de pessoas que mais se adequam. Estimular a criatividade e o espírito empreendedor nos colaboradores é uma tarefa que exige grande empenho dos gestores. Planejar novas ações, implementá-las e avaliá-las é um processo que deve ser constantemente realizado, para que eventuais adaptações possam ser implementadas, antes que se perca o foco dos objetivos traçados. Tornar o ambiente de trabalho agradável é imprescindível para que as atividades sejam desenvolvidas em sua plenitude, e cabe ao gestor de pessoas, por meio de políticas específicas, propiciar esse desenvolvimento, permitindo que os colaboradores se sintam como parte fundamental na estrutura organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção descreve os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste estudo para o alcance dos objetivos. A escolha dos métodos leva em conta o quê pesquisar, como, onde e com quem a pesquisa será desenvolvida.

A pesquisa foi realizada na empresa Vidros e Vidros, situada no município de Chapecó (SC) e fundada em 30 de julho de 2001. É uma empresa de pequeno porte, possui dois sócios e vinte funcionários. Atua no comércio e distribuição de vidros e componentes relacionados na região oeste de Santa Catarina, norte e noroeste do Rio Grande do Sul.

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso e visou analisar as políticas de gestão de pessoas na Vidros e Vidros. Segundo Yin (2010, p. 24), “como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados.” O estudo foi realizado com uma população de 22 pessoas. Para Gil (1999), uma população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características em comum. Para melhor compreensão do estudo proposto, foi realizada a coleta de dados por meio de questionário e entrevista. Foram enviados 20 questionários, perfazendo o total de colaboradores, sendo que retornaram 16 respostas, o que equivale a 80% (oitenta por cento). A entrevista foi aplicada com os dois gestores.

A comparação das informações pesquisadas com o que as referências bibliográficas explicam sobre o assunto, trouxe subsídio para explicar como os atuais processos afetam os colaboradores e os resultados da empresa.

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa se caracteriza como exploratória. Para Cervo (2007, p. 63), “a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes.” Já

quanto à natureza dos dados, a pesquisa é predominantemente qualitativa. Como Richardson (1999, p. 80) menciona “[...] os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.”

As informações coletadas e, principalmente, sua origem foram importantes no processo, pois permitiram a análise dos dados com qualidade e confiabilidade. Os dados primários foram coletados por meio de questionários e entrevistas. Os dados primários referem-se àquelas informações obtidas diretamente no campo, coletados por meio de instrumentos aplicados à amostra (ROVER, 2010). Os dados secundários também foram utilizados, por meio de consulta a documentos e informações já existentes na empresa. Conforme Gil (1991, p. 51), dados secundários “são aqueles que já foram examinados de alguma forma, tais como relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas entre outros.”

O método para coletar as informações utilizou-se do questionário, com perguntas abertas e fechadas direcionados a todos os funcionários da empresa em estudo. Segundo Fachin (2003, p. 147), questionário é “um modelo ou documento em que há uma série de questões, cujas respostas devem ser preenchidas pessoalmente pelos informantes.” Já a entrevista semiestruturada foi realizada com os sócios da empresa. Conforme Rover (2010, p. 43), a entrevista semiestruturada “segue um roteiro básico, apoiado em teorias e nos objetivos que interessam à pesquisa, porém permite introduzir outros tópicos que surgirem no decorrer da entrevista.” Ambos os métodos visaram identificar a percepção dos funcionários e dos gestores sobre políticas de gestão de pessoas. Para complementar a pesquisa realizou-se pesquisa documental, que consiste numa importante técnica que ajuda a verificar se uma dada medida tomada pela empresa nos dias atuais encontra similar em situações passadas (OLIVEIRA, 1995).

A coleta de dados foi realizada entre os meses de março e abril de 2015 nas dependências da empresa em estudo. As técnicas de coleta adotadas contribuíram para a

produção do diagnóstico das políticas de gestão de pessoas praticadas atualmente na empresa. Para o tratamento dos dados foi utilizado o programa Microsoft Excel para as questões fechadas do questionário e a análise de conteúdo para as entrevistas semiestruturadas e as questões abertas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Quando analisadas as respostas dos questionários, constata-se que 87% dos respondentes são do gênero masculino e 13% do gênero feminino. O predomínio do gênero masculino está ligado diretamente ao ramo de negócio – construção civil, e a totalidade do gênero feminino atua na área administrativa. Em relação à escolaridade, 31% possuem ensino fundamental, 63% ensino médio, 6% ensino superior e nenhum com pós-graduação.

Quanto à idade dos colaboradores, 68% têm entre 18 e 33 anos, 19% têm entre 34 e 49 anos e 13% estão acima de 50 anos de idade, o que demonstra ser uma organização jovem. Em relação ao tempo de trabalho na empresa, 62% dos entrevistados têm até três anos de trabalho na empresa, 38% têm entre quatro e nove anos e não possuem colaboradores com mais de nove anos de trabalho.

Os resultados apontam um quadro de funcionários com um tempo de trabalho reduzido na empresa. Esse alto índice de rotatividade pode ser decorrente da inexistência de um processo de recrutamento e seleção, que contribui para identificação do perfil adequado dos candidatos, de acordo com a necessidade da organização. Uma ferramenta simples e eficaz nessa identificação é a Descrição de Cargo, na qual, segundo Marras (2011), são detalhadas todas as características que o cargo exige, evitando que cada requisitante faça exigências com visão estritamente pessoal. Outro fator desencadeante da elevada taxa de rotatividade pode ter relação com o perfil dos

colaboradores (homens jovens, com educação básica e pouco tempo de empresa) e pela inexistência de políticas de gestão de pessoas que satisfaçam as pessoas ao passo que se atinjam os objetivos e metas organizacionais.

Muzzio (2014) afirma que as organizações estão inseridas num contexto de subjetividades, e que a não percepção de ações de gestão de pessoas para com os colaboradores evidencia a ausência de elementos importantes para a consolidação dos objetivos organizacionais. Quando questionados sobre o conhecimento acerca da gestão de pessoas, 75% dos entrevistados disseram não ter conhecimento dos trabalhos desenvolvidos no setor de recursos humanos, e 88% não percebem ações de gestão de pessoas desenvolvidas pela empresa para com seus colaboradores. Identificou-se, no estudo, que a empresa não possui um trabalho voltado aos recursos humanos que possa desencadear práticas de gestão de pessoas, bem como ações desenvolvidas que tragam qualidade de vida e satisfação aos colaboradores.

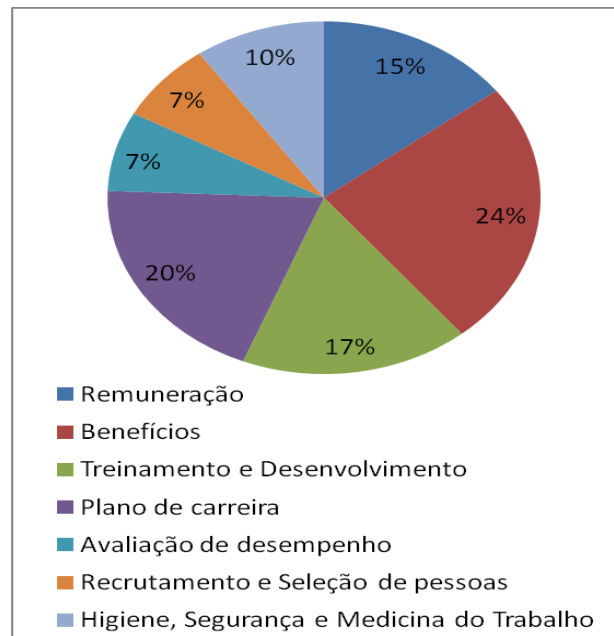
Essa falta de familiaridade com o assunto também é observada nos gestores, os quais, ao serem indagados sobre seu conhecimento de políticas de gestão de pessoas, responderam conhecer superficialmente do assunto. Contudo, afirmam que a empresa realiza a gestão de pessoas, orientando e supervisionando seus colaboradores no desenvolvimento de suas atividades, e em contrapartida, se forem eficientes, os colaboradores receberão ajustes salariais. Essa percepção é relativa, pois é necessário dar voz aos envolvidos para se estabelecer ligação entre os objetivos organizacionais e os objetivos dos colaboradores. De acordo com Lacombe (2006), existem inúmeras estratégias mercadológicas que podem proporcionar vantagens à organização, porém, para ampliar o período dessas vantagens é essencial saber administrar as pessoas. Para ele, a formação, condução e o desenvolvimento de uma equipe de trabalho competente é o diferencial que torna a empresa competitivamente sustentável. É evidente, portanto, a importância de gestores qualificados na gestão e retenção de talentos.

Para facilitar o alcance dos objetivos, é importante estabelecer normas e procedimentos, e estes devem ser repassados clara e abertamente a todos os

colaboradores. Considera-se ainda mais eficiente que estas regras sejam disponibilizadas por escrito e que os colaboradores possam facilmente acessá-las. A pesquisa demonstrou que a empresa apenas repassa informalmente as informações que julga pertinentes ao conhecimento dos colaboradores. Já para 69% dos colaboradores, essa padronização das diretrizes de conduta lhes proporcionaria segurança em relação ao modo que devem conduzir suas atividades e sua postura profissional. Nesse contexto, podemos afirmar que gerir pessoas tem exigido cada dia mais dos profissionais de recursos humanos, pois os fatores que neste interferem são inúmeros e imprevisíveis. No intuito de melhor gerir o capital humano dentro das organizações, esse profissional busca criar um elo entre a empresa e o colaborador, por meio da identificação de seus anseios, desejos e necessidades.

Quando indagados a respeito de quais políticas de gestão de pessoas consideraram necessárias na Vidros e Vidros, os colaboradores responderam: Benefícios 24%, Plano de carreira 20%, Treinamento e desenvolvimento 17%, Remuneração 15%, Avaliação de desempenho 10%, Recrutamento e seleção com Higiene, Segurança e Medicina do Trabalho 7%.

Gráfico 1 – Políticas de gestão de pessoas necessárias para a Vidros e Vidros



Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com o Gráfico 1, percebe-se que os colaboradores preferem os benefícios e as oportunidades de crescimento profissional, antes mesmo das recompensas financeiras, já que o item remuneração aparece em quarta colocação entre as sete alternativas. Para eles, a remuneração é um complemento, e não o fator primordial a ser destacado. Em contrapartida, os gestores responderam que consideram importantes: remuneração, recrutamento e seleção e avaliação de desempenho. Para Lacombe (2006), o colaborador que se sente injustiçado em sua remuneração tende a se desmotivar mais facilmente. Nesse sentido, é indispensável que haja coerência interna entre as remunerações concedidas, e externas, ou seja, entre os salários pagos pela empresa e os praticados pelo mercado. Ainda segundo Lacombe (2006), os benefícios são atrativos tanto no momento da contratação de um novo funcionário quanto na retenção de bons profissionais, contribuindo, dessa forma, para o aumento da produtividade e a redução da rotatividade, uma vez que interfere na satisfação dos

colaboradores. Muito se discute do que é justo dentro de uma organização, porque os funcionários tendem a constituir esta ideia de justiça, e, sendo assim, os gestores precisam saber como retribuir, recompensar e controlar as decisões. Neste cenário, os dados obtidos são importantes para a elaboração das políticas, visando integrar os interesses dos funcionários com os da organização, contribuindo para a satisfação dos colaboradores e o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Quando abordados a respeito da retenção de talentos, os gestores acreditam que o fazem oportunizando que colaboradores exerçam postura proativa dentro da organização, obtendo, com isso, crescimento profissional, e, como consequência, reajustes financeiros compatíveis. Já para os colaboradores, 44% afirmam que o principal fator que os mantém trabalhando na empresa é a possibilidade de crescimento. Essa permanência na organização é vista como um objetivo dos colaboradores, portanto, cabe à empresa estimulá-la por meio do ajuste das políticas de gestão de pessoas. Marras (2011) afirma que as empresas deveriam estimular a retenção de talentos por meio de programas de desenvolvimento, selecionando os indivíduos pelas suas características pessoais e profissionais, sempre considerando o interesse por parte da organização e do colaborador. Em contrapartida, na pesquisa mensurou-se que a empresa precisa adequar-se nessa questão, já que 56% dos colaboradores revelaram que as atuais ações da gestão de recursos humanos não propiciam a motivação e o comprometimento para sua permanência na empresa. Fato comprovado ao analisar o Gráfico 1, no qual 62% dos colaboradores possuem até três anos de trabalho na empresa.

Outro fator apontado pelos participantes do estudo refere-se à criação de um setor que realize atividades voltadas à gestão de pessoas. Quando indagados se já tiveram contato com políticas de gestão de pessoas em outras empresas que trabalharam, 56% dos colaboradores responderam que sim. Existe o interesse dos colaboradores para que sejam realizadas tais atividades na Vidros e Vidros, pois 87% responderam que consideram importante a existência do setor.

Em relação à mesma questão, os gestores consideram que a empresa tem necessidade de criar um setor de gestão de pessoas somente quando os gestores não tiverem contato com a maioria dos colaboradores. Esse perfil de gestor tende a centralizar excessivamente o processo de gestão, impedindo que a tarefa de delegar contribua para o aumento da interação entre a empresa e o colaborador. De acordo com Muzzio (2014), essa interação é vital para a obtenção de vínculos saudáveis entre o indivíduo e a organização, possibilitando a convergência de visões, que resultem na plenitude dos propósitos desses dois elementos. No estudo realizado, 56% dos colaboradores acrescentaram que a existência de políticas de gestão de pessoas pode influenciar sua permanência na empresa. Estas indicações reforçam a importância dessas políticas com ações voltadas no curto, médio e longo prazo.

As informações obtidas neste estudo revelam que as atuais políticas de gestão de pessoas da Vidros e Vidros não estão em sua totalidade alinhadas com os interesses dos colaboradores. O trabalho desenvolvido pelos gestores evidencia um direcionamento de esforços para as práticas laborais, com isso, os colaboradores ficam com a percepção que seus desejos não são considerados pela empresa.

5 CONCLUSÃO

Em virtude da rapidez com que ocorrem as mudanças no cenário mercadológico, uma eficiente gestão de pessoas torna-se um diferencial para as organizações. Nesse sentido, a criação ou adequação das políticas de gestão de pessoas, conforme as necessidades da empresa e dos colaboradores, contribui para a obtenção dos objetivos organizacionais e para a satisfação dos colaboradores.

Com base nos processos metodológicos utilizados pôde-se entender a estrutura da empresa e seus processos. A entrevista com os gestores e o questionário com os

funcionários, permitiram o cruzamento de dados relevantes para a análise do funcionamento atual da gestão de pessoas na organização. A percepção dos gestores e dos colaboradores sobre o tema foi essencial para o entendimento das características de ambos.

As evidências da pesquisa revelam uma organização jovem e com alta taxa de rotatividade. Quanto às políticas de gestão de pessoas que deveriam ser praticadas na empresa, os colaboradores consideram os benefícios e o plano de carreira mais importantes que as recompensas financeiras. Já os gestores acreditam que a remuneração vem em primeiro lugar, seguido do recrutamento e seleção e da avaliação de desempenho.

No que diz respeito à contribuição deste artigo, considera-se que a empresa Vidros e Vidros poderia rever a questão da gestão de pessoas. Para isso, seria interessante o contato com entidades de apoio empresarial, para orientação de como planejar ações de gestão de pessoas, que se adéquem às características da organização, e criem maneiras de aproximação com os colaboradores. Os gestores podem iniciar um processo de transformação com atitudes simples, como a criação da Missão, Visão e Valores, que também é uma oportunidade de disseminar a cultura organizacional.

Considerando o porte da empresa, não seria necessária a criação de um setor próprio de recursos humanos, mas a contratação de serviços especializados, em especial para colaborar na definição de políticas de recursos humanos.

No intuito de reduzir a rotatividade e aumentar a produtividade, a empresa pode estudar a implantação de políticas de gestão de pessoas que contribuiriam para a satisfação das necessidades da organização e dos colaboradores, como: melhorar o recrutamento e seleção, com a descrição de cargos, a fim de identificar o perfil dos candidatos; realizar treinamento e desenvolvimento que propiciem o crescimento profissional; incorporar a avaliação de desempenho, o que permitirá tratar as deficiências específicas de cada colaborador; estipular um programa de benefícios,

baseado no desejo dos colaboradores, criando assim um elo entre a empresa e o colaborador.

A sociedade contemporânea está cada dia mais competitiva, e os cenários mudam rapidamente, por isso, as empresas devem trabalhar conscientes de que suas atitudes influenciam diretamente nos resultados almejados. Investir nas pessoas e valorizar seu potencial são atitudes das organizações que veem os colaboradores como parceiros de seu desenvolvimento. Nesse contexto, destaca-se a importância da gestão de pessoas dentro das organizações, atuando de forma efetiva no gerenciamento do capital humano e na retenção de talentos.

ABSTRACT

ANALYSIS OF PEOPLE MANAGEMENT POLICIES IN THE COMPANY

VIDROS E VIDROS

The management of human resources is recognized as complex as it has the task of aligning the policies of human resources with the organization's strategy. Considering the employee's well-being as essential to their productivity, the company has an efficient management will contribute significantly to personal and professional growth as well as in achieving the strategic objectives of the organization. This article aimed to analyze the personnel management policies in windows and glazing company. Sought to identify the main problems existing in the management of human resources of the company. Interviews were conducted with managers and the questionnaire to employees, and identified management practices of people who could best suit the company under investigation. Regarding the methodological procedures, this article consists of a case study, together with a survey of exploratory approach with qualitative approach. In developing the study it was found that the current people management actions are not entirely aligned with the interests of employees. It was possible to point out that the implementation of people management policies in the company can contribute positively to the organization's success and satisfaction of its employees.

Keywords: Human Resource Management. People Management Policies. Human Capital.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, J. N. G. Qualidade de vida no trabalho: controle e escondimento do mal-estar do trabalhador. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, nov. 2009.

AZEVEDO, K. C. F.; HABER, D. D.; MARTINS, S. **As diferenças entre departamento de recursos humanos e departamento de pessoal**. Disponível em: <https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_14_1311018575.pdf>. Acesso em: 15 out. 2014.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Técnicas de pesquisa em economia**. São Paulo: Atlas, 1991.

GUTIERREZ, L. H. S. Enfoque Estratégico da Função Recursos Humanos. **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 4, out./dez. 1991.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 1, p. 25-35, 2008.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LIMA, M. E. A. Novas Políticas de Recursos Humanos: seus Impactos na Subjetividade e nas Relações de Trabalho. **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, maio/jun. 1994.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MUZZIO, H. A condição paradoxal da administração de recursos humanos: entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, set. 2014.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 31, n. 2, ago. 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROVER, A. **Metodologia da pesquisa**. Joaçaba: Unoesc Virtual, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.