



UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI – UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**A GESTÃO DE PESSOAS DE UMA INDÚSTRIA CALÇADISTA NA
PERCEPÇÃO DE FUNCIONÁRIOS**

Josiane Laís Demarchi

Lajeado, junho de 2020



Josiane Laís Demarchi

A GESTÃO DE PESSOAS DE UMA INDÚSTRIA CALÇADISTA NA PERCEPÇÃO DE FUNCIONÁRIOS

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, do Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Vale do Taquari – Univates, como requisito para obtenção do título de Bacharela em Administração.

Orientadora: Profa. Ma. Bernardete Bregolin Cerutti

Lajeado, junho de 2020

AGRADECIMENTOS

Ao concluir este trabalho, mais do que com a sensação do dever cumprido, sinto-me como alguém que chega ao final de uma grande jornada, de mais uma etapa cumprida. Como ocorre em qualquer empreendimento ousado e arriscado, esta minha jornada pela graduação foi repleta de dúvidas, preocupações, iniciativa, atitude, desafios e inseguranças, que acredito ser inerente a qualquer pessoa que se lança a novos desafios, porém, termina com o sentimento de uma grande conquista, um somatório de aprendizagens e vivências que sobressaem em muito o campo do saber. Na verdade, nesses sete anos e pouco, eu cresci como ser humano. Sem dúvida, esta experiência me proporciona uma nova visão sobre os processos organizacionais e, principalmente, avaliar com mais clareza as relações que existem entre a vivência acadêmica e as práticas de mercado.

Meu primeiro e grande agradecimento é a Deus, que sempre me acompanhou, colocando pessoas abençoadas e muito sábias em meu caminho e por todas as oportunidades recebidas.

Em seguida, agradeço a minha família, aos meus pais, Jair e Ivanete pela educação e personalidade que me deram de sempre seguir em frente e lutar pelos meus sonhos. Também ao meu namorado Jeferson, minha irmã Aline e ao meu cunhado Cássio, por sempre me apoiarem nesta caminhada e sempre me auxiliarem em tudo que foi preciso.

Dedico um agradecimento especial a minha coordenadora Cíntia que sempre me apoiou e me norteou em tudo que foi preciso na minha carreira profissional. Agradeço também as sábias orientações e conduções da Profa. Ma. Bernardete Bregolin Cerutti, a quem tive a honra de conhecer numa das disciplinas do curso e que aceitou gentilmente me orientar. Além dela, tive a honra de aprender em diversas disciplinas com outros grandes professores.

Gostaria de agradecer a empresa por ter disponibilizado espaço para aplicação da pesquisa e por terem acreditado neste estudo. Agradeço, também, aos líderes e gestores da empresa por terem auxiliado na divulgação da pesquisa e demais colaboradores, que, responderam ao questionário.

Finalmente, meus sinceros agradecimentos a todas as pessoas que contribuíram para o meu crescimento profissional e pessoal.

RESUMO

A importância que o capital humano vem assumindo no âmbito dos negócios a partir deste século faz com que as organizações se preocupem com a gestão de pessoas, visando potencializá-las por meio da adoção de políticas e práticas bem definidas e compartilhadas. Com isso cria-se mecanismos que resultam em processos mais interligados, dinâmicos e tangíveis, focado mais em resultados do que tarefas. Nesse contexto, o objetivo desta monografia é analisar a percepção dos funcionários do nível operacional de uma unidade industrial calçadista sobre políticas e práticas de gestão de pessoas, e os objetivos específicos são: (I) identificar as políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pela indústria; (II) identificar quais práticas de gestão de pessoas atendem as expectativas dos funcionários e quais geram menor satisfação; e (III) apresentar recomendações que possam promover melhorias nas práticas de gestão de pessoas da indústria, se necessário. Para atender os objetivos, realizou-se uma pesquisa de caráter quantitativa e descritiva, tendo como instrumento de coleta dos dados um questionário estruturado e os sujeitos, funcionários do nível operacional da unidade industrial. Os dados da pesquisa foram analisados por meio de método estatístico simples, com uso de tabelas e gráficos para melhor visualização. Os resultados indicam que os funcionários do nível operacional percebem satisfatoriamente as políticas e práticas de gestão de pessoas da unidade industrial calçadista, por estarem ancoradas nos valores organizacionais da empresa. Esta percepção não exclui, no entanto, pontos a serem melhorados e atividades que podem ser incorporadas nas práticas de gestão de pessoas, a partir de um estudo de viabilidade econômica, técnica e social, com vistas a elevar o nível de satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Políticas de gestão de pessoas. Práticas de gestão de pessoas.
Nível operacional. Indústria calçadista.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1- Os subsistemas de gestão de pessoas..... | 15 |
| Figura 2- Quais são os pontos positivos da empresa, na sua opinião. | 52 |
| Figura 3- Quais são os pontos que devem ser melhorados na empresa, na sua opinião..... | 53 |
| Figura 4- Que atividades você gostaria que a área de gestão de pessoas desenvolvesse..... | 54 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 – Sexo..... | 34 |
| Gráfico 2 - Idade..... | 35 |
| Gráfico 3 – Estado civil..... | 35 |
| Gráfico 4 – Grau de escolaridade..... | 36 |
| Gráfico 5 – Tempo de empresa..... | 37 |
| Gráfico 6 – Ao ingressar na empresa, você recebeu orientações ou esclarecimento sobre qualquer dúvida relacionada ao trabalho, remuneração, benefícios ou outra questão. | 38 |
| Gráfico 7 – Você tem conhecimento da missão e valores da empresa. | 38 |
| Gráfico 8 – Você se sentiu acolhido pelo líder do setor quando iniciou sua atividade na empresa. | 39 |
| Gráfico 9 – Você se sentiu acolhido pelos colegas do setor quando iniciou sua atividade na empresa. | 40 |
| Gráfico 10 – Você percebe oportunidades de crescimento na empresa. | 40 |
| Gráfico 11 – Você sabe quais são as expectativas que a empresa tem em relação ao trabalho que você faz. | 41 |
| Gráfico 12 – Você sabe se a empresa tem um sistema de avaliação que permite identificar o bom desempenho do funcionário. | 42 |
| Gráfico 13 – Você recebe <i>feedback</i> do trabalho que desenvolve. | 42 |
| Gráfico 14 – Você acha que o teu líder te avalia com clareza. | 43 |
| Gráfico 15 – A organização do teu setor é adequada para que possas desempenhar bem as suas atribuições..... | 44 |
| Gráfico 16 – Você acha que o ambiente interno da empresa estimula o comprometimento das pessoas no trabalho..... | 45 |
| Gráfico 17 – A empresa estimula e favorece ideias novas e criativas..... | 45 |
| Gráfico 18 – Na sua opinião, a política de remuneração da empresa é clara. | 46 |
| Gráfico 19 – Você acha que a sua remuneração está de acordo com a entrega de seu trabalho..... | 47 |
| Gráfico 20 – Os benefícios oferecidos pela empresa são importantes para você. | 47 |

| | |
|---|----|
| Gráfico 21 – Você está satisfeito com os benefícios que recebe da empresa. | 48 |
| Gráfico 22 – Você acredita que as informações são transmitidas entre as áreas do nível operacional. | 48 |
| Gráfico 23 – Você acredita que as informações sobre as atividades a serem executadas na empresa são transmitidas com eficiência. | 49 |
| Gráfico 24 – Qual instrumento de comunicação interno você considera mais eficiente para transmitir informações. | 50 |
| Gráfico 25 – Com relação ao tempo, as informações chegam:..... | 50 |
| Gráfico 26 – Você participa de eventos/confraternizações oferecidas pela empresa. | 51 |
| Gráfico 27 – Você se sente motivado e feliz trabalhando na empresa..... | 52 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 9 |
| 1.1 Tema | 10 |
| 1.2 Definição do problema..... | 10 |
| 1.3 Delimitação do estudo | 11 |
| 1.4 Objetivos | 11 |
| 1.4.1 Objetivo geral | 11 |
| 1.4.2 Objetivos específicos..... | 11 |
| 1.5 Justificativa..... | 12 |
| | |
| 2 GESTÃO DE PESSOAS | 13 |
| 2.1 Evolução histórica da área de gestão de pessoas | 13 |
| 2.1.1 A gestão de pessoas como estratégia de negócios..... | 14 |
| 2.2 Subsistemas que compõem a área de gestão de pessoas..... | 15 |
| 2.2.1 Subsistema de provisão de pessoas..... | 16 |
| 2.2.2 Subsistema de aplicação de pessoas | 16 |
| 2.2.3 Subsistema de manutenção de pessoas..... | 17 |
| 2.2.4 Subsistema de desenvolvimento | 18 |
| 2.2.5 Subsistema de monitoramento | 19 |
| 2.3 Políticas e práticas de gestão de pessoas..... | 20 |
| | |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 22 |
| 3.1 Tipos de pesquisa | 22 |
| 3.1.1 Quanto à natureza | 22 |
| 3.1.2 Quanto aos seus objetivos | 22 |
| 3.1.3 Quanto à abordagem do problema | 23 |
| 3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos..... | 23 |
| 3.2 Sujeitos da pesquisa..... | 24 |
| 3.3 Coleta de dados..... | 24 |
| 3.4 Pré-teste do questionário | 25 |
| 3.5 Análise dos dados..... | 25 |
| 3.6 Limitação do método | 26 |
| | |
| 4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA | 27 |
| 4.1 Identidade corporativa | 27 |
| 4.1.1 Missão | 27 |
| 4.1.2 Valores | 27 |
| 4.1.3 Política de qualidade..... | 28 |
| 4.1.4 Competências estratégicas | 28 |
| 4.2 Captação, desenvolvimento e retenção de talentos | 29 |
| 4.2.1 Recrutamento & Seleção (R&S) | 29 |
| 4.2.2 Programa de integração de novos funcionários | 29 |

| | |
|--|----|
| 4.2.3 Pesquisa de clima | 29 |
| 4.2.4 Programa de acordo de expectativa | 30 |
| 4.2.5 Educação corporativa | 30 |
| 4.3 Plano de carreira | 30 |
| 4.3.1 Avaliação de desempenho | 30 |
| 4.3.2 Plano de desenvolvimento individual (PDI) | 31 |
| 4.3.3 Programa de treinamento técnico industrial | 31 |
| 4.4 Jeito de liderar | 32 |
| 4.4.1 Desenvolvimento da liderança | 32 |
| 4.5 <i>Endomarketing</i> | 32 |
| 4.6 Programa Conexão | 32 |
| | |
| 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS..... | 33 |
| | |
| 6 CONCLUSÃO | 56 |
| | |
| REFERÊNCIAS..... | 59 |
| | |
| APÊNDICE..... | 63 |

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente dinâmico, a constante adaptação das organizações passa a ser uma questão de sobrevivência e a rapidez dos processos, a situação essencial para agregar diferencial competitivo. Ou seja, a capacidade de mudança torna-se uma progressiva na vida das organizações e não mais uma ocorrência. Desse modo, a gestão de pessoas precisa acompanhar o ritmo, encorajando e disponibilizando apoio às lideranças para que possam ajudar a inspirar e desenvolver as equipes de trabalho (FISCHER *et al.*, 2010).

No apoio às lideranças perpassa a adoção de práticas que auxiliem o próprio desenvolvimento do líder e de seus subordinados, para que os objetivos organizacionais e profissionais sejam atendidos. Conforme Dessler (2014), as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus propósitos e executar sua missão; por outro lado, para as pessoas, as organizações formam um meio pelo qual elas podem atingir diversos objetivos pessoais, sem as quais não conseguiriam ascender somente pelo esforço pessoal.

Dessa forma, as pessoas deixam de ser vistas como recursos que geram despesas, e passam a ser vistas como recursos que agregam valor estratégico. Chiavenato (2014), afirma que as pessoas são consideradas agentes ativos e eficientes do negócio. Os chefes autocráticos, autoritários e controladores de pessoas estão se transformando em líderes democráticos. A autoridade hierárquica está gradativamente sendo modificada por conceitos modernos, como motivação, liderança, comunicação, relacionamento interpessoal, desenvolvimento de equipes,

resolução de conflitos, inovação e preservação do bem-estar no ambiente de trabalho. O papel do líder não é mais mandar e controlar, mas liderar e impulsionar as pessoas à estratégia da organização.

A importância que o capital humano vem assumindo no âmbito dos negócios a partir deste século faz com que as organizações se preocupem com a gestão. Dessa forma, surge o conceito de gestão de pessoas nas organizações com o objetivo de potencializar e fortalecer o capital humano e administrar os comportamentos internos por meio de diretrizes, políticas e práticas de gestão bem definidas e compartilhadas.

É neste contexto que este estudo está imerso e apresenta, na sequência, o tema, o problema, a delimitação, os objetivos e a justificativa.

1.1 Tema

Gestão de pessoas de uma indústria calçadista.

1.2 Definição do problema

Atualmente, o diferencial competitivo das organizações são as pessoas. Sua capacidade intelectual passa a ser um dos principais ativos estratégicos da organização. Gil (2017), considera que as pessoas são mais do que empregados ou funcionários, elas são parceiras.

Para disseminar a cultura de funcionários-parceiros, Ivancevich (2008), compreende que a gestão de pessoas de uma organização deve integrar propósitos, objetivos, políticas e procedimentos, ajudando a agregar e a alocar os recursos da empresa de uma forma única. Com isso, cria-se mecanismos que resultam em processos mais interligados, dinâmicos e tangíveis, por meio de parceiros estratégicos, que focam mais em resultados do que em tarefas.

Para Fischer *et al.* (2010), o que diferencia as empresas de sucesso no mercado é a qualidade de suas pessoas, portanto, a forma como a organização promove a gestão “de” e “com” pessoas. Por isso, este estudo busca responder a seguinte questão: *Como a gestão de pessoas é percebida pelos funcionários do nível*

operacional?

1.3 Delimitação do estudo

A indústria calçadista foco do estudo possui quatro unidades no Rio Grande do Sul, totalizando mais de 2.300 funcionários¹. Diante do número expressivo de funcionários, optou-se em pesquisar a população do nível operacional da unidade de Teutônia, que opera com aproximadamente 510 funcionários e é responsável por 36% da produção de calçados da indústria, ou seja, sua produção é maior se comparada com as demais unidades.

1.4 Objetivos

Os objetivos deste estudo são descritos a seguir.

1.4.1 Objetivo geral

Analisar a percepção dos funcionários do nível operacional de uma unidade industrial calçadista sobre políticas e práticas de gestão de pessoas.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar as políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pela indústria;
- Identificar quais práticas de gestão de pessoas atendem as expectativas dos funcionários e quais geram menor satisfação;
- Apresentar recomendações que possam promover melhorias nas práticas de gestão de pessoas da indústria, se necessário.

¹ A partir do dia 27/04/2020, a indústria calçadista foco deste estudo passou a operar com duas unidades e não mais quatro, conseqüentemente, o quadro laboral reduziu para 1.730 funcionários, motivado pela crise socioeconômica provocada pela pandemia da Covid-19. Apesar disso, a pesquisa com os funcionários do nível operacional da unidade de Teutônia/RS não sofreu alteração.

1.5 Justificativa

Pesquisas relacionadas à gestão de pessoas são relevantes em qualquer organização e, sobretudo, nas que desejam estimular boas práticas de convívio interpessoal para resultar em comprometimento, produtividade e satisfação dos empregados e empregadores. É o caso deste estudo, em que uma indústria calçadista deseja saber a percepção dos funcionários de nível operacional de uma das suas principais unidades fabris, no que diz respeito às políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas.

Além do interesse da referida indústria pelo estudo, o qual já o justifica, para a acadêmica, representa a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da formação acadêmica. Ademais, o resultado da pesquisa contribui para o exercício da sua atividade profissional, podendo intervir na gestão de pessoas, pois trabalha nesta área, na empresa.

Para a universidade, o estudo serve de subsídio para que outros estudantes e profissionais da área de gestão de pessoas possam comparar com práticas que adotam ou desejam implementar em suas organizações.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Este capítulo apresenta os conceitos que servem de embasamento para a realização do estudo, buscando maior compreensão sobre a evolução e a importância do papel da gestão de pessoas nas organizações.

2.1 Evolução histórica da área de gestão de pessoas

As últimas décadas confirmam as mudanças no papel da área de gestão de pessoas. A equipe que anteriormente se concentrava no gerenciamento de benefícios e de atividades rotineiras, como folha de pagamento, cálculos e outras funções operacionais, agora assume o protagonismo na organização (BECKER *et al.*, 2001).

As mudanças na área de recursos humanos passaram por três eras ao longo dos séculos XIX e XX. A primeira foi a industrialização clássica, a segunda foi a industrialização neoclássica e a terceira, a era da informação. As mesmas trouxeram diferentes abordagens sobre como gerir pessoas nas organizações, identificadas, respectivamente, como relações industriais, recursos humanos e gestão de pessoas (CHIAVENATO, 2014).

Ainda segundo Chiavenato (2014), as relações indústrias surgiram com a industrialização clássica, tendo como base o departamento de pessoal, um setor designado a administrar as exigências legais. A partir da nova abordagem, o departamento assume o papel de coordenação e interação com os demais departamentos, tanto para as atividades operacionais quanto burocráticas, além de relacionamento com sindicatos. Nesta era, as pessoas eram consideradas complementos das máquinas e fornecedores de esforços físicos e musculares.

Na industrialização neoclássica surge o departamento de recursos humanos, o

qual passa a ser responsável pelas tarefas operacionais, burocráticas e táticas, conhecido por prestador de serviços especializados, com atividades de recrutamento e seleção, treinamento, remuneração, medicina e segurança do trabalho e relações trabalhistas e sindicais (CHIAVENATO, 2014).

A partir de 1990 surge a era da informação e a denominação de gestão de pessoas. A equipe dessa área assume atividades estratégicas e os funcionários passam a ser considerados parceiros do negócio, segundo Marras (apud Tose, 2010), conforme descrito no próximo item.

2.1.1 A gestão de pessoas como estratégia de negócios

A competitividade, somado ao avanço tecnológico e as novas demandas do consumidor, exigem das organizações diversificação e customização de produtos e serviços, bem como de qualidade e preço, resultando na necessidade de adotar diferentes estratégias de gestão (ORLICKAS, 2001).

Estratégias de gestão, para Magaldi (2018), são um conjunto de ações ofensivas ou defensivas que criam uma posição sustentável na organização, de modo a conseguir enfrentar com sucesso as forças competitivas e obter um retorno superior sobre os investimentos.

De acordo com Tachizawa *et al.* (2012), a gestão estratégica de uma organização se refere a um conjunto de decisões tomadas previamente acerca do que deve ser feito a longo prazo. Gestão é pôr em prática uma estratégia direcionada à organização, independente de sua natureza e tamanho.

Para Marras (2016), a gestão estratégica de pessoas visa à otimização dos resultados da empresa e da qualidade dos seus talentos, com visão e planejamento estratégico em suas políticas, objetivando mudanças de paradigmas.

O autor Lacombe (2011), afirma que o planejamento de pessoas deve ser elaborado como parte do planejamento estratégico da empresa, em que os recursos são aproveitados e direcionados da melhor forma, conforme as diretrizes estratégicas traçadas pela organização.

Com planejamento estratégico, as organizações passam a ser vistas integralmente, numa visão holística, em que os departamentos estão interligados e focados nos mesmos objetivos e propósitos.

Diante disso, Gil (2017), destaca que a área de gestão de pessoas, por meio

de seus subsistemas, precisa estar preparada para assumir novos desafios e responsabilidades, como a de tornar a relação entre o capital e o trabalho a mais produtiva e menos conflitante possível. A base fundamental para o alcance desses objetivos reside nos subsistemas de recursos humanos. Mesmo que eles não sejam necessariamente relacionados entre si, podendo variar de acordo com cada organização e conforme fatores ambientais, organizacionais, humanos e tecnológicos.

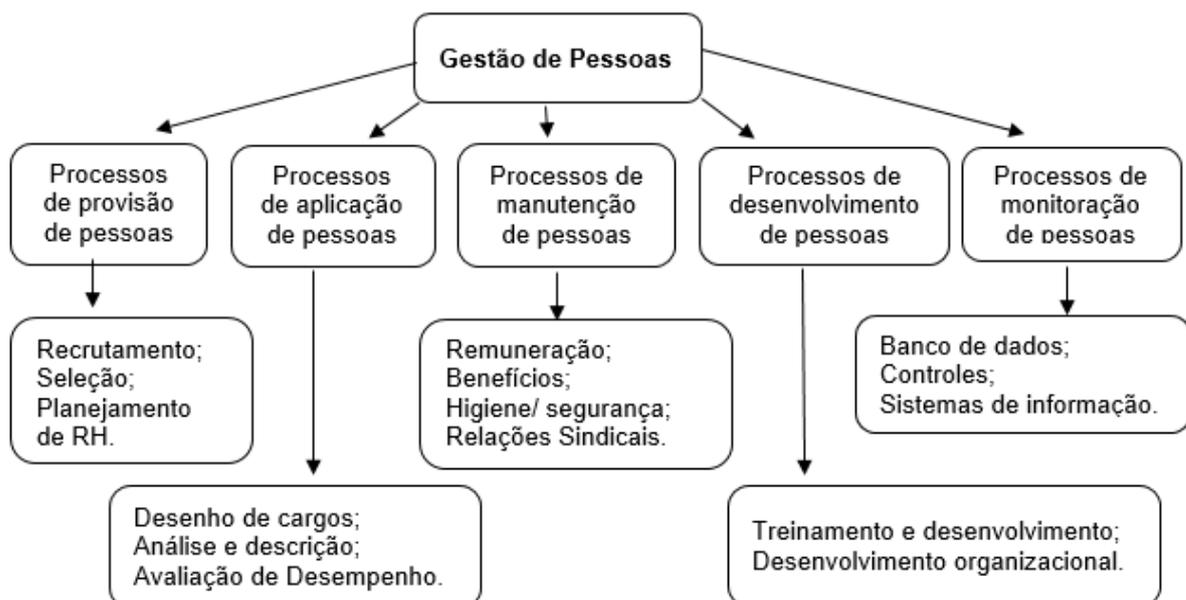
Para Chiavenato (2014), algumas empresas ou gestores privilegiam determinados subsistemas, impactando no resultado que poderiam ter, se todos fossem tratados de maneira igual. Em seguida descreve-se os subsistemas, a fim de melhor compreender suas atribuições e sua importância.

2.2 Subsistemas que compõem a área de gestão de pessoas

A área de gestão de pessoas assume diversas atribuições, por isso muitas organizações adotam os subsistemas para facilitar o fluxo dos processos de trabalho e ser referência para os funcionários se reportarem.

A Figura 1 ilustra os subsistemas de gestão de pessoas, com a síntese das respectivas atribuições, e na sequência, descreve-se cada um deles.

Figura 1- Os subsistemas de gestão de pessoas



Fonte: adaptado pela autora, de Chiavenato (2012, p. 266).

2.2.1 Subsistema de provisão de pessoas

Os processos de provisão estão relacionados com o suprimento de pessoas para a organização. Estes são os processos que envolvem o recrutamento e a seleção de pessoas, pesquisa de mercado e tarefas organizacionais. Trata-se de suprir a organização de talentos humanos necessários para o seu funcionamento (CHIAVENATO, 2014).

A atividade de recrutamento compreende um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos qualificados para ocupar cargos e oferecer competências à organização. A função do recrutamento é suprir a seleção de pessoal com a matéria prima básica, que são os candidatos. Nessa perspectiva, a seleção é a tarefa de escolher e filtrar entre os candidatos recrutados, aqueles que tenham maiores possibilidades de se ajustar ao cargo e suas competências exigidas (CHIAVENATO, 2012).

Para Banov (2011), a seleção é um processo de escolha, dentre os candidatos que responderam ao recrutamento através de currículos, fichas e cadastros. Durante o processo, procura-se identificar o perfil do candidato para verificar quais competências estão relacionados com as competências do cargo.

Neste contexto, Ivancevich (2008), complementa que seleção é o processo pelo qual a organização escolhe, com base em uma relação de candidatos, aquele que atende melhor os critérios de seleção para preencher as posições disponíveis, levando em conta as condições ambientais do momento.

O subsistema de provisão de pessoas também engloba o planejamento de pessoal como um todo, ambiente organizacional, mercado de trabalho, rotatividade de pessoal, absenteísmo e execução das tarefas.

2.2.2 Subsistema de aplicação de pessoas

O subsistema de aplicação de pessoas envolve o desenho, a descrição e análise de cargos, a integração e a avaliação de desempenho. Franco (2016), menciona que o desenho de cargos se refere ao posicionamento dos cargos e as tarefas que cada pessoa deve desempenhar conforme suas atribuições descritas.

A descrição de cargo é o processo de sintetização das atribuições do cargo, tornando-o distinto dos demais cargos. A descrição está voltada para o conteúdo do

cargo, também chamados de aspectos intrínsecos, conforme Ribas (2015). A análise de cargo é o estudo e a determinação dos requisitos qualitativos, ou seja, as competências e condições exigidas ao ocupante do cargo, também chamados de aspectos extrínsecos (MARRAS, 2016).

A integração é um programa voltado a acolher e socializar novos funcionários à cultura da organização para que eles possam comportar-se de forma adequada às suas expectativas, conforme Meirinhos (2014). E, por fim, a avaliação de desempenho é um dos mais importantes instrumentos gerências para apreciar as diferenças individuais de desempenho nas situações de trabalho. Por meio dela se reconhece os pontos positivos e se revisa os resultados conquistados para elaboração de objetivos futuros (FIDELIS, 2010).

2.2.3 Subsistema de manutenção de pessoas

O subsistema de manutenção de pessoas envolve administração de salários e remuneração, plano de benefícios sociais, qualidade de vida no trabalho e relações com pessoas e entidades.

Segundo Dessler (2014), na maioria das empresas, a administração de salários e remuneração é dividida em quatro fatores básicos que ajudam a determinar a natureza do que os colaboradores recebem, são eles, fatores legais, sindicais, políticos e equitativos.

As pessoas trabalham em troca de algo: salário, *status*, poder, dignidade, entre outros. Por outro lado, as organizações precisam também das pessoas para atingir seus objetivos. A remuneração é o investimento que as empresas fazem em recompensa às pessoas que nela trabalham. Já para o trabalhador, as recompensas são vistas como retorno dos recursos pessoais que nela foram empregados (FIDELIS, 2010).

Chiavenato (2009) classifica a administração de salários como um conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer e manter estruturas de salários justa na organização. Essas estruturas devem ser justas em relação aos cargos da organização e aos salários presentes ao mercado de trabalho como um todo, visando assim um equilíbrio global.

Conforme Marras (2016), os planos de benefícios sociais são o conjunto de programas e ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. Onde o objetivo é atender a organização e seus indivíduos.

Para Dessler (2014), os benefícios representam uma parte importante da remuneração nas organizações. A remuneração geralmente é feita por meio de outras formas além de pagamento de salário, como benefícios sociais e serviços sociais, ou seja, benefício é todo pagamento interno recebido por um colaborador.

No passado, não existia qualidade de vida no ambiente de trabalho, os operários eram tratados com rigor. Atualmente, esse tema é um importante instrumento na busca pela humanização no local de trabalho, bem-estar e maior participação dos funcionários nos problemas e decisões de forma global nas organizações (SANT' ANNA, 2011).

Concomitante a isso, Chiavenato (2009), afirma que qualidade de vida é criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho seja em suas condições físicas, psicológicas e sociais, ou em suas condições de higiene e segurança. Tudo isso resulta em um ambiente de trabalho agradável e amigável e melhora consideravelmente a qualidade de vida das pessoas nas organizações.

As relações com pessoas e entidades representativas são relacionamentos constantes entre organizações, colaboradores e entidades. As relações com as pessoas podem ser relações internas com os colaboradores que estão envolvidos no cotidiano da empresa e também através das relações externas com os representantes dos colaboradores, como os sindicatos (CHIAVENATO, 2009).

2.2.4 Subsistema de desenvolvimento

O subsistema de desenvolvimento de pessoas envolve as seguintes atribuições, treinamento e desenvolvimento de pessoal e desenvolvimento organizacional. Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar e reciclar conhecimento, habilidades e atitudes relacionadas diretamente à execução das tarefas pertinentes ao cargo e ou a sua otimização no trabalho (MARRAS, 2016).

Para Fidelis (2010), treinamento é pontual e está relacionado a qualificar, suprir carências profissionais, preparar o indivíduo para desempenhar tarefas específicas do cargo ocupado, naquele momento. O desenvolvimento de pessoas está voltado ao

crescimento pessoal do colaborador em direção a carreira futura, e não ao cargo ocupado atualmente. Este visualiza as possíveis alterações e mudanças futuras, e tem como objetivo manter as pessoas atualizadas.

Com similaridade, Gil (2017) afirma que treinamento se refere ao conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização. O processo educacional é de curto-prazo e envolve a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na organização. Desenvolvimento é o conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionadas ao cargo que os indivíduos ocupam atualmente, mas que propiciam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional. O desenvolvimento focaliza os cargos a serem ocupados na organização, e os conhecimentos, as habilidades e as atitudes a serem requeridas por eles.

O desenvolvimento organizacional (DO) é um processo estratégico de mudanças planejado ao longo prazo, que tem por objetivo incentivar a organização a estágios cada vez mais avançados, tanto em metas individuais, grupais como empresariais. O desenvolvimento organizacional desempenha importante missão no planejamento e acompanhamento do crescimento organizacional, garantindo que os objetivos estratégicos traçados se mantenham no rumo (MARRAS, 2016).

2.2.5 Subsistema de monitoramento

O subsistema de monitoramento trata-se de monitorar os sistemas de informação em recursos humanos, ética, e responsabilidade social.

Sistema de informação em recursos humanos é um sistema planejado para colher, processar, armazenar e disseminar informações de modo a permitir a tomada de decisões eficazes pelos setores e executivos das organizações. A mesma ocupa um papel importante no desempenho das tarefas e de planejamento e controle, proporcionando informações oportunas e relevantes para a organização, sendo uma vantagem competitiva diante de seus concorrentes (CHIAVENATO, 2009).

Ética é o conjunto das práticas morais de uma determinada sociedade, ou, os princípios que dão rumo a estas práticas (PONCHIROLI, 2007).

Responsabilidade social é a atuação responsável socialmente dos seus membros, as atividades de beneficência e os compromissos da organização com a sociedade em geral. Responsabilidade social está voltada para a atitude e o

comportamento da organização em decorrência de suas exigências sociais, isso implica na avaliação e compensação dos custos sociais que a mesma gera (DESSLER, 2014).

2.3 Políticas e práticas de gestão de pessoas

Políticas e práticas são o desdobramento das estratégias, ou seja, é a forma de colocá-las em ação. As mesmas dizem respeito aos processos que envolvem recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração, benefícios, carreira e qualidade de vida no trabalho.

Segundo Veloso *et al.* (2019), as políticas e práticas de gestão de pessoas têm o papel de interferir no comportamento dos empregados através de reconhecimento e recompensas, capacitações e direcionamentos as estratégias organizacionais.

As políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com o objetivo da organização; são guiadas para a ação, servem para promover respostas às questões, ou aos problemas que podem ocorrer. As políticas referem-se à maneira pelas quais a organização pretende lidar com seus integrantes, e por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais e individuais (CHIAVENATO, 2012).

Para Tonet (2012), as políticas de gestão de pessoas são o primeiro passo para adesão de ferramentas gerenciais que consistem em formação de vínculo, e atendem às expectativas dos empregados e da organização. Políticas são direcionamentos estabelecidos para orientar a gestão, evitando perdas e riscos indesejáveis, melhorando o desempenho e garantindo resultados. Sua principal finalidade é dar sustentação ao planejamento e práticas de ações que envolvem o capital intelectual das organizações, de forma a estimular a motivação das pessoas e fazer convergir seus esforços em cumprimento dos objetivos organizacionais.

As políticas fornecem as principais orientações sobre o que os sistemas devem conter e os benefícios e resultados que devem gerar. São princípios que orientam as práticas de gestão e asseguram a missão organizacional (TONET, 2012).

De forma complementar, Souza (2016), afirma que políticas de gestão de pessoas são instrumentos que a gestão utiliza para garantir a transformação de objetivos em realidade. Ribas (2015), entende que a área de gestão de pessoas das organizações está relacionada à criação e à implementação de políticas e práticas

ligadas diretamente ao seu objetivo, as pessoas. A mesma compreende que políticas são guias para as ações, ou seja, princípios e diretrizes que ajustam as decisões e os comportamentos da organização. Já as práticas de gestão de pessoas são procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para direcionar as ações na organização.

A configuração das políticas de gestão de pessoas muda de empresa para empresa, pois cada uma define suas políticas e práticas de acordo com sua situação e ambiente, ou seja, a área de gestão de pessoas sofre variação de empresa para empresa (RIBAS, 2015).

Por meio da pesquisa, é possível observar que políticas de gestão de pessoas são o conjunto de estratégias ou políticas adotadas pela organização para gerir seus colaboradores visando agregar valor aos processos e alcançar a excelência organizacional, baseando-se sempre na missão, visão e valores da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados, a fim de responder aos objetivos da pesquisa. Segundo Prodanov (2013), trata-se de examinar, descrever e avaliar métodos e técnicas que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando o encaminhamento e a resolução do problema e/ou questão de investigação.

3.1 Tipos de pesquisa

Uma pesquisa pode ser classificada em quatro tipos: do ponto de vista de sua natureza, de seus objetivos, dos seus procedimentos técnicos e da forma de abordagem do problema.

3.1.1 Quanto à natureza

Quanto à natureza, esta pesquisa é aplicada, pois busca analisar a percepção de funcionários sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas. Conforme Michel (2015, p. 53), a pesquisa aplicada “[...] procura transformar o conhecimento puro em elementos, situações destinadas a melhorar a qualidade de vida [...]” das pessoas.

3.1.2 Quanto aos seus objetivos

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é descritiva. De acordo com Prodanov (2013), a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever os fatos sem interferir neles. Gil (2012, p. 26), complementa que a pesquisa descritiva é a “descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de

relações entre variáveis”.

Complementando, Michel (2015, p. 53), considera que “A pesquisa descritiva verifica, descreve e explica problemas, fatos ou fenômenos da vida real, com a precisão possível, observando e fazendo relações, conexões, considerando a influência que o ambiente exerce sobre eles”. Assim, este estudo, buscou analisar a percepção dos funcionários sobre políticas e práticas de gestão de pessoas.

3.1.3 Quanto à abordagem do problema

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é quantitativa, pois este tipo de pesquisa é a mais adequada para este estudo. Para Donald (2016, p. 147), a pesquisa quantitativa “[...] normalmente mede comportamento, conhecimento, opiniões ou atitudes”. O mesmo autor considera que pesquisa quantitativa faz uma mensuração precisa de algo.

Para Fonseca (2009, p.35), o “método quantitativo é aquele que se baseia em dados mensuráveis das variáveis, procurando verificar e explicar sua existência, relação ou influência sobre outra variável”.

A pesquisa foi aplicada a todos os funcionários do nível operacional da unidade fabril de Teutônia/RS, a fim de identificar sua percepção quanto às políticas e práticas de gestão de pessoas.

3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos, uma pesquisa pode ser classificada como bibliográfica, documental, experimental, pesquisa de campo ou estudo de caso. O presente estudo classifica-se como bibliográfica, documental e pesquisa de campo.

O estudo bibliográfico “procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos, dispensando a elaboração de hipóteses”, de acordo com Michel (2015, p. 48). Este trabalho utilizou a pesquisa bibliográfica para a elaboração da fundamentação teórica, da metodologia e do questionário de coleta de dados.

A pesquisa também é documental porque se apoia em sua construção nas fontes documentais disponibilizadas pela empresa estudada. Conforme Duarte (2015, p. 271), “análise documental compreende a identificação, a verificação e a apreciação de documentos para determinado fim”.

Para a realização deste trabalho atribuiu-se também a pesquisa de campo, que tem o objetivo de obter informações e/ou conhecimentos a cerca de um problema para o qual se busca respostas (PRODANOV, 2013).

A pesquisa de campo foi realizada junto aos sujeitos deste estudo.

3.2 Sujeitos da pesquisa

Malhotra (2019) define os sujeitos da pesquisa como um conjunto de elementos ou objetos que possuem as informações procuradas pelo pesquisador como, por exemplo, pessoas, produtos, empresas que possuem as características do objeto de estudo.

Os sujeitos deste estudo são os funcionários do nível operacional da unidade industrial calçadista de Teutônia/RS. A escolha pelo nível operacional se deu pela sua representatividade laboral e responsabilidade no contexto produtivo da indústria.

A indústria foco do estudo possui 780 funcionários e, destes, 510 atuam no nível operacional. Visando otimizar o tempo para aplicação da pesquisa e para a análise dos resultados, usou-se uma amostra da população, representada por 273 funcionários. Essa amostra foi calculada com base em Mattar (1996), garantindo 95% de confiança nos resultados.

3.3 Coleta de dados

Na etapa de coleta de dados, inicia-se a aplicação dos instrumentos elaborados, a fim de obter os dados necessários (MICHEL, 2015). Segundo Prodanov (2013), o questionário é o instrumento para coleta de dados em que o informante responde uma série de perguntas.

Para coleta de dados deste estudo, foi utilizado o questionário eletrônico, conforme Apêndice A, dividido em dois blocos. O primeiro bloco refere-se à identificação do perfil do funcionário, por meio de cinco questões objetivas, e o segundo bloco refere-se à identificação da percepção dos funcionários do nível operacional da indústria calçadista, por meio de 27 questões, sendo 24 questões objetivas e três dissertativas. As questões foram elaboradas com base nos autores descritos no referencial teórico, ou seja, Chiavenato (2012), Franco (2016), Ribas (2015), Marras (2016), Fidelis (2010), Meirinhos (2014), Dessler (2014), Chiavenato

(2009), Tonet (2012). O período de aplicação do questionário foi de 20 de março a 06 de abril de 2020.

3.4 Pré-teste do questionário

O pré-teste se refere ao teste do questionário em uma pequena amostra do público a ser acessado, com o objetivo de identificar e eliminar problemas eventuais e pontuais. Todos os elementos do questionário precisam ser testados, como, conteúdo, perguntas, enunciado, sequência, formato, linguagem, redação, ambiguidade, consistência e complexidade (PRODANOV, 2013).

Assim, o pré-teste foi realizado com três funcionários da unidade fabril de Teutônia/RS, com o objetivo de verificar se a linguagem do questionário era compreensível e adequada. Como não houve contribuições dos respondentes, nada foi alterado no questionário.

3.5 Análise dos dados

Após a coleta de dados, foi realizada a análise dos mesmos, a qual é identificada e mensurada a percepção dos respondentes. Gregori (2015) afirma que a análise dos dados consiste em processar e quantificar as respostas, distribuindo-as em tabelas, gráficos e imagens, segundo as variáveis, dando o devido tratamento estatístico, escolhendo o valor crítico e o nível de significância, determinando assim a aceitação ou rejeição da hipótese estudada.

Malhotra (2019) compreende que o objetivo da análise de dados é fornecer informações que auxiliem na abordagem do problema em estudo. Afirma ainda que, a estratégia de análise de dados deve começar levando em consideração as etapas iniciais do projeto, como, definição do problema, desenvolvimento de uma abordagem e formulação da pesquisa.

A análise dos dados deste estudo se deu por meio quantitativo e qualitativo. As questões objetivas foram tabuladas com uso da planilha eletrônica *Microsoft Excel*, expressas em percentuais e apresentadas em gráficos. As questões dissertativas foram tabuladas com uso da mesma planilha eletrônica (*Microsoft Excel*), mas apresentadas em formato de nuvem de palavras e o processo de análise com aproximações na técnica de conteúdo da Bardin (2011), que busca uma descrição

objetiva e sistemática do conteúdo expresso pelos respondentes.

3.6 Limitação do método

Conforme Donald (2016), todo método de pesquisa apresenta limitações e possibilidades. Com isso o pesquisador deve relatar toda e qualquer possibilidade de falha no processo de levantamento de dados e seus possíveis efeitos.

Por se tratar de uma pesquisa quantitativa, as limitações deste estudo podem ter sido a falta de interesse dos funcionários em responder o questionário, a falta de tempo, o acesso à rede de internet e o tempo para aplicação da pesquisa. Além disso, podem haver divergência de interpretação e falta de atenção ao questionário, fazendo com que as informações não sejam concisas.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A indústria foco deste estudo é uma das principais no segmento calçadistas do Brasil, reconhecida pela qualidade de seus produtos. Sua atuação nacional e internacional representa a visão de negócio, procurando acompanhar as tendências e mudanças do mercado. Assim, a seguir é descrita a política de gestão de pessoas da empresa, a iniciar pela identidade corporativa.

4.1 Identidade corporativa

A identidade corporativa da empresa refere-se a um conjunto de normas e valores que asseguram e oferecem calçados femininos que combinam qualidade, conforto e beleza, assinados por uma marca que encoraja as mulheres a se sentirem bonitas e confortáveis consigo mesmas. Por meio da identidade corporativa é consolidado o posicionamento da empresa.

4.1.1 Missão

A missão da empresa é: “Ser uma empresa inovadora, que produz qualidade, moda e conforto, tornando-se essencial para os clientes, desejadas pelas consumidoras e admirada por seus colaboradores e pelas comunidades onde atua”.

4.1.2 Valores

Os valores da empresa são: inovação, resultado, honestidade, sustentabilidade, comprometimento, felicidade, respeito, agilidade e gratidão.

4.1.3 Política de qualidade

A política de qualidade da empresa está ancorada em: foco no cliente, melhoria dos processos e envolvimento das pessoas.

4.1.4 Competências estratégicas

As competências estratégicas da empresa são:

Fazer o melhor: fazer o melhor pela empresa, cuidando como se fosse seu, agindo com persistência, responsabilidade, dedicação e agilidade. Gerar excelência no trabalho e resultados.

Atuar pelo cliente: atuar com proximidade, respeito, atenção e comprometimento ao cliente, gerando soluções para atender suas necessidades e propiciar a melhor experiência com a empresa.

Inovar gerando resultado: criar novas formas de fazer e pensar, tomando a iniciativa na busca de novos conhecimentos e ideias, visando novas oportunidades e soluções para produtos ou processos.

Cooperar para o todo: capacidade de cooperar com os outros, comprometendo-se com as suas responsabilidades e respeitando os colegas, gerando confiança nas relações e conexões para o alcance dos objetivos comuns.

Com base na política de gestão de pessoas são definidas as práticas de gestão de pessoas da indústria calçadista, alicerçada em três pilares: captação, desenvolvimento e retenção de talentos; plano de carreira; e jeito de liderar. Cada pilar é responsável pelo desenvolvimento de atividades, conforme apresentado no próximo capítulo.

4.2 Captação, desenvolvimento e retenção de talentos

4.2.1 Recrutamento & Seleção (R&S)

Os processos de recrutamento e seleção da empresa visam à sustentação do seu crescimento. O recrutamento interno é visto como uma forma de reter e desenvolver talentos, e o recrutamento externo como uma forma de atrair profissionais com outras experiências, sem abrir mão do alinhamento com os valores da empresa. Tais processos contemplam as seguintes etapas: cadastro de vagas; cadastro de candidatos; requisição de pessoal; abertura da vaga; recrutamento interno; recrutamento externo; seleção; admissão; integração; acompanhamento do funcionário no contrato de experiência; entrevista de desligamento; e fluxograma de todos os processos.

4.2.2 Programa de integração de novos funcionários

Para integrar os novos funcionários, a empresa desenvolve o programa de integração de novos colaboradores. Com duração de aproximadamente 4 horas, desenvolvidos em um único dia, o programa é conduzido pelas áreas de gestão de pessoas, segurança do trabalho e departamento médico.

Entre os assuntos abordados no programa, destacam-se: estrutura da empresa, missão, visão, valores, questões relacionadas a gestão de pessoas, segurança do trabalho, medicina do trabalho, orientações diversas e produtos produzidos pela empresa. O objetivo é traduzir informações importantes para que os novos funcionários possam atender as expectativas da empresa. Após receber as informações, o funcionário assina o contrato de trabalho e, ao final da integração, um profissional técnico em segurança do trabalho acompanha os novos funcionários em visita às áreas da sede. No dia seguinte, os novos funcionários iniciam suas atividades na empresa.

4.2.3 Pesquisa de clima

A pesquisa de clima é uma ferramenta utilizada para mapear as percepções individuais geradas no ambiente organizacional. Sua aplicação é bienal, ou seja, de dois em dois anos. Em forma de questionário físico aos funcionários do nível

operacional e *on-line* aos funcionários dos setores administrativos e de apoio, os mesmos avaliam diferentes variáveis que emergem da convivência, da dinâmica e da cultura organizacional.

4.2.4 Programa de acordo de expectativa

O programa de acordo de expectativa tem como objetivo acompanhar a adaptação do funcionário com base nas responsabilidades e competências do cargo, além de dar o suporte necessário no período inicial das atividades. O programa inicia a partir do primeiro contrato de experiência de 30 dias, quando o funcionário é convidado a conversar com o seu gestor, para discutir questões relacionadas ao ambiente profissional. Havendo necessidade de melhorias ou ajustes, o funcionário é convidado novamente, para a realização de novos alinhamentos e acordos.

4.2.5 Educação corporativa

A educação corporativa tem como objetivo o crescimento horizontal do conhecimento. As capacitações são planejadas pela unidade matriz e suas unidades filiais, a partir de levantamento de necessidades do negócio e/ou das áreas da empresa, acompanhadas da análise e organização da área de gestão de pessoas. O conhecimento é compreendido pela empresa sob 8 modalidades de ensino, sendo elas: desenvolvimento pessoal e profissional, responsabilidade social e ambiental, cultura organizacional, processo e qualidade, saúde e segurança, gestão, estratégia e negócio. As modalidades de ensino podem ser tanto presenciais, no local de trabalho, como a distância (aulas *on-line*).

4.3 Plano de carreira

4.3.1 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é realizada anualmente, com auxílio de *software* específico, em três etapas: autoavaliação, na qual o avaliado realiza sua autoavaliação a partir da sua percepção em relação ao seu desempenho; avaliação do gestor, na qual o gestor avalia individualmente o desempenho de seu liderado; e avaliação de consenso, na qual o gestor e o liderado fazem a calibragem da avaliação.

Destaca-se que o gestor faz a devolutiva a seu liderado, em uma reunião de consenso. Nessa reunião, se necessário, estrutura-se um plano de desenvolvimento individual, mencionado no próximo item.

Conforme a empresa, os objetivos da avaliação de desempenho são: acompanhar a evolução do desempenho do funcionário; direcionar os investimentos em capacitações; promover diálogo e sintonia entre líder, liderado e estratégia organizacional; e facilitar a análise do perfil profissional para as oportunidades internas.

4.3.2 Plano de desenvolvimento individual (PDI)

O PDI é um planejamento realizado com os profissionais da empresa a fim de que eles possam desenvolver sua carreira, aprimorando as competências necessárias para melhor desenvolver suas atribuições e/ou para assumir futuras funções. O PDI é feito pelo gestor com o funcionário, através do acordo de expectativa, traçando objetivos, estratégias e prazos de execução.

4.3.3 Programa de treinamento técnico industrial

O programa de treinamento técnico industrial tem o objetivo de capacitar os novos funcionários para desempenharem suas atividades, de forma que o processo seja executado com eficiência, qualidade e produtividade. A partir deste programa, o funcionário participa de treinamentos vivenciais nas áreas, conforme o seu cargo. O conteúdo é elaborado a partir das normas de instrução de trabalho de produção dos calçados. Este programa inicia logo após o Programa de Integração de Novos Colaboradores ou a partir de um interesse do colaborador em desempenhar outra função, e é concluído a partir de cada tarefa aprendida. Tem duração de até 60 dias, a contar da data de admissão ou início do treinamento. O acompanhamento é feito pelo líder, pelo gestor da área e, também, pelo instrutor do treinamento.

4.4 Jeito de liderar

4.4.1 Desenvolvimento da liderança

A proposta de desenvolvimento da liderança tem como objetivo a potencialização de competências que impactam o resultado do negócio e fortaleçam os líderes, sempre realçando o potencial existente. Por meio de grupos focais, já foram desenvolvidas temáticas como *feedback* e comunicação assertiva, elementos do *coaching*, além de questões técnicas.

Além das práticas descritas acima, a empresa foco deste estudo ainda desenvolve outras duas, que são: *endomarketing* e programa conexão.

4.5 Endomarketing

O *endomarketing* tem como objetivo promover a interação do funcionário com a empresa, sendo responsável pela comunicação e engajamento da unidade matriz com as filiais do grupo. As ações de responsabilidade do *endomarketing*, juntamente com a área de gestão de pessoas, referem-se a: pesquisas com colaboradores; eventos para o público interno; comunicação interna; ações de integração; cursos e treinamentos; produção de vídeos institucionais; e participação em eventos.

4.6 Programa Conexão

O programa conexão tem como objetivo melhorar o ambiente de trabalho e a qualidade de vida dos colaboradores, por meio de uma competição saudável entre as equipes de trabalho. O referido programa tem foco em quatro grandes temas: organização e limpeza; segurança; qualidade; e produtividade.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

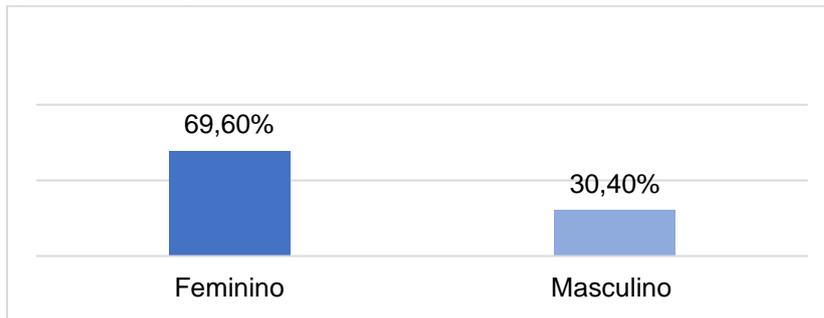
Este capítulo apresenta os dados de 273 questionários válidos, cujo objetivo é analisar a percepção dos funcionários do nível operacional de uma unidade industrial calçadista sobre políticas e práticas de gestão de pessoas.

Assim, inicia-se a apresentação com a identificação do perfil dos funcionários participantes da pesquisa, considerando o sexo, a idade, o estado civil, o grau de escolaridade e o tempo de empresa, por meio dos Gráficos 1 a 5.

O Gráfico 1 identifica o sexo dos participantes da pesquisa, constatando-se que 69,60% são mulheres e 30,40% são homens. Esses percentuais revelam a maior participação de mulheres na indústria. Segundo Santos (2018), o setor industrial evidência a presença significativa do trabalho de mulheres desde o final do século XIX no Brasil. A mão de obra feminina na época, afirma o mesmo autor, era acessível e mais barata, tanto para as grandes como para as pequenas indústrias.

Neste caso, por se tratar de uma indústria voltada exclusivamente para a produção de calçados femininos, com coleções ricas em detalhes, requer um trabalho ainda muito artesanal, e as mulheres geralmente apresentam competências e habilidades típicas de sua natureza humana, como a atenção e o cuidado em tudo o que fazem, justificando o interesse por mulheres nesses processos produtivos.

Gráfico 1 – Sexo



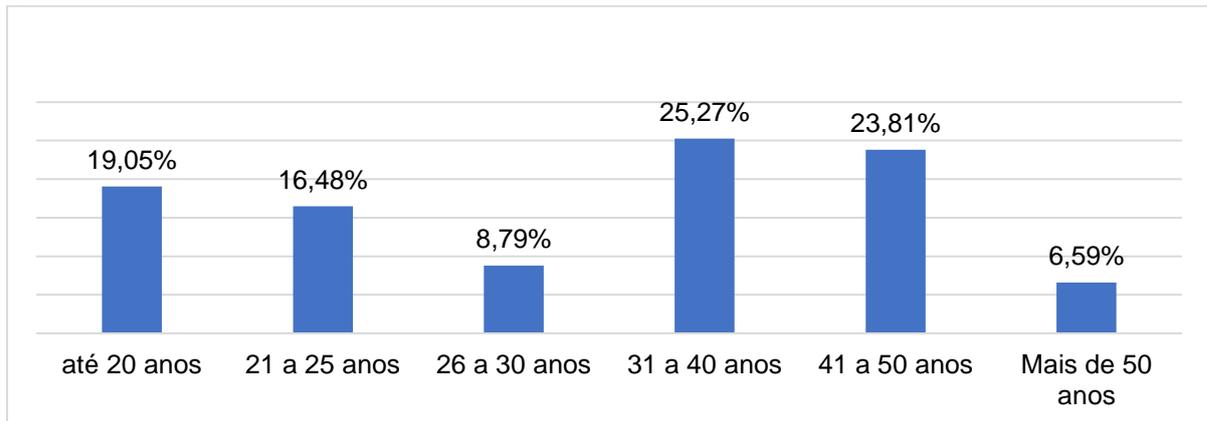
Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020).

Quanto à idade (Gráfico 2), a maioria dos respondentes da pesquisa tem entre 31 e 40 anos, representando 25,27%, seguindo de 41 a 50 anos, com 23,81%; até 20 anos são 19,05%; de 21 a 25 anos, 16,48%; 26 a 30 anos, 8,79% e, mais de 50 anos representa 6,59%.

Os percentuais evidenciam que o quadro funcional da unidade industrial foco do estudo é jovem, pois a maioria nasceu após 1980, ou seja, são funcionários com idade abaixo de 40 anos, pertencentes a Geração Y. Segundo Oliveira (2010), as pessoas desta geração são, geralmente, mais ativas e críticas, intermediam como se soubessem tudo e como se tivessem muito claro o que desejam. É uma geração que não desenvolveu certas qualidades como a paciência, a tolerância e a frustração, gostam de resultados a curto prazo. Aos olhos dos mais velhos, são jovens voláteis com relacionamentos turbulentos e empregos momentâneos. Sua forma de comunicação é curta e simultânea.

Considerando esse fator, a empresa deve estar atenta às necessidades desta geração que busca uma gestão dinâmica e de informações rápidas, pois aprende com facilidade as novas tecnologias e busca constantemente novos desafios. Conforme Oliveira (2010), para esta geração o trabalho não é apenas uma fonte de renda, mas também fonte de satisfação em que precisam sentir-se em evolução.

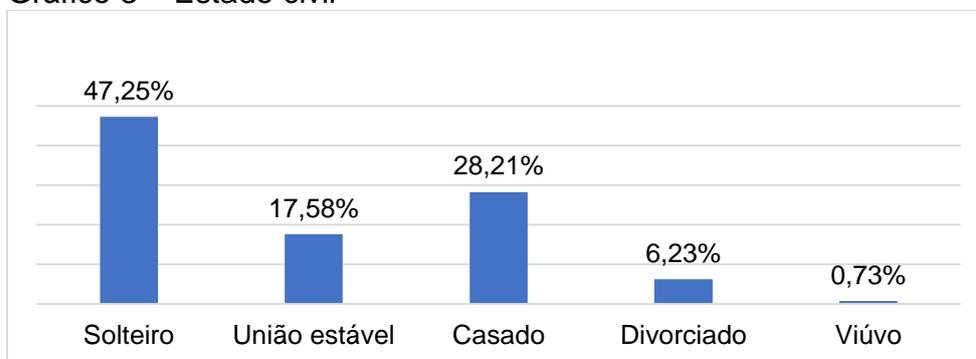
Gráfico 2 - Idade



Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020).

Referente ao estado civil, o Gráfico 3 mostra que os respondentes da pesquisa são, em sua maioria, solteiros, com 47,25%; que vivem em união estável são 17,28%; casados 28,21%; divorciados 6,23% e, viúvos 0,73%. Segundo Ribas (2015), o estado civil pode influenciar o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho, por isso esta característica deve ser observada quando do planejamento de políticas e práticas de gestão.

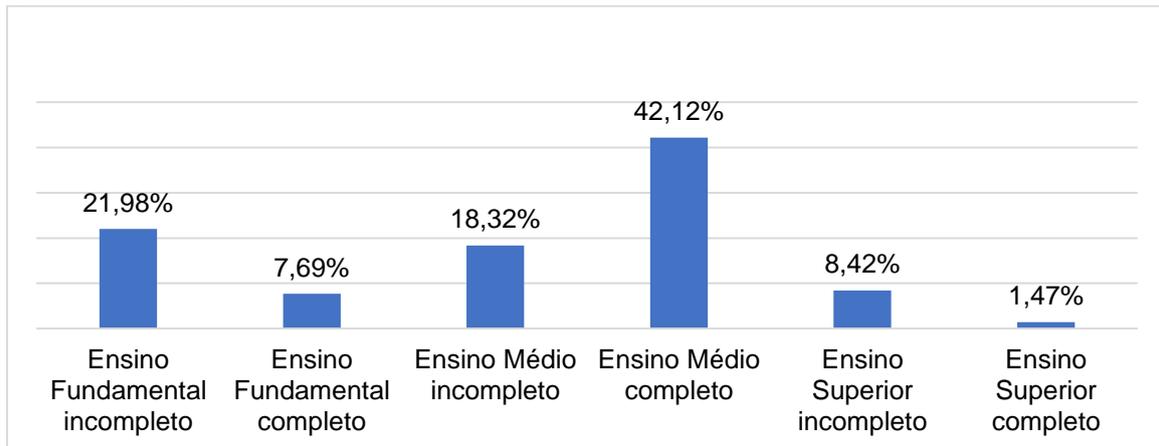
Gráfico 3 – Estado civil



Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020).

O Gráfico 4 ilustra o grau de escolaridade. Possuem ensino médio completo, 42,12% dos participantes da pesquisa; ensino fundamental incompleto, 21,98%; ensino médio incompleto, 18,32%; possuem ensino superior incompleto, 8,42%; ensino fundamental completo, 7,69%; e, ensino superior completo, 1,47%. Observa-se que a maioria concluiu o Ensino Médio, o que permite considerar que a empresa possui um bom índice de escolaridade entre seus colaboradores.

Gráfico 4 – Grau de escolaridade



Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020).

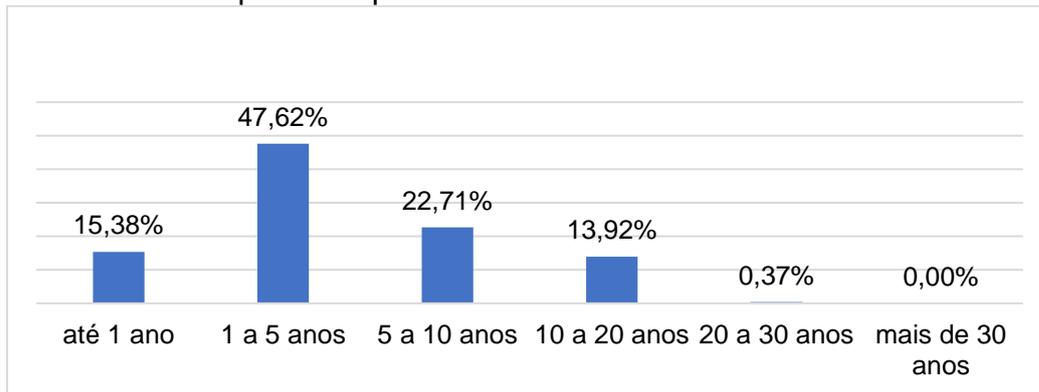
Referente ao tempo de empresa, o Gráfico 5, mostra que 47,62% dos participantes da pesquisa têm entre 1 e 5 anos de empresa; 22,71% têm entre 5 e 10 anos; 15,38% até 1 ano de empresa; 13,92% de 10 a 20 anos; e, 0,37% de 20 a 30 anos de empresa.

Por meio dos percentuais, é possível considerar que mais da metade dos colaboradores da unidade possui entre 1 e 10 anos de atuação na empresa, representando baixa rotatividade. De acordo com Chiavenato (2014), a baixa rotatividade é um indicador de que o colaborador se sente integrado, eficiente, desejado e necessário na empresa.

O mesmo autor afirma que a decisão do colaborador em permanecer na empresa é resultado de diversos fatores, entre eles: as políticas salariais e de benefícios, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o relacionamento interpessoal, as condições físicas e psicológicas de trabalho e a cultura organizacional (CHIAVENATO, 2014).

Ainda, se for considerado que a unidade industrial foi inaugurada em 2008 no município de Teutônia/RS, tem-se um elevado percentual (14,29%) de colaboradores atuantes desde o início das atividades. Vale destacar que os que possuem mais de 12 anos de atuação na indústria, foram promovidos das demais unidades fabris para a de Teutônia/RS.

Gráfico 5 – Tempo de empresa



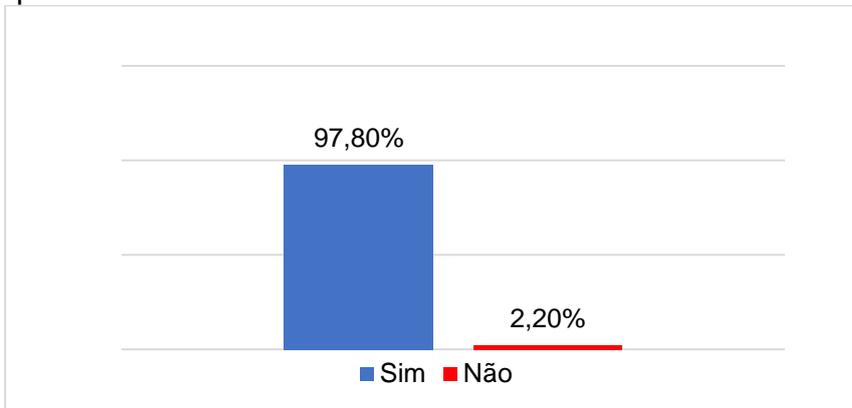
Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020).

A seguir apresenta-se a percepção dos respondentes em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas, com seus respectivos percentuais de concordância, de acordo com o segundo bloco do questionário aplicado.

A primeira afirmativa desse bloco visa identificar a opinião dos respondentes em relação ao ingresso na empresa, se houve esclarecimento de dúvidas, orientações relacionadas ao trabalho, remuneração, benefícios ou outra questão.

Observa-se, pelo Gráfico 6, que a grande maioria (97,80%) dos respondentes, ao ingressarem na empresa, receberam orientação e esclarecimento de dúvidas relativas ao trabalho e todas as questões envolvidas. Conforme Pereira (2014), o objetivo do programa de integração de novos colaboradores é fornecer informações sobre a empresa, seus objetivos, filosofia, estrutura organizacional, normas, valores, procedimentos de trabalho, padrões, segurança, linhas de produtos e serviços, maquinário, local de trabalho e colegas. Este procedimento visa proporcionar ao novo colaborador uma melhor e mais rápida integração ao grupo e a empresa, facilitado sua adaptação e seu desempenho. Esta prática representa redução de ansiedade, rotatividade, economia de tempo e criação de expectativas realistas.

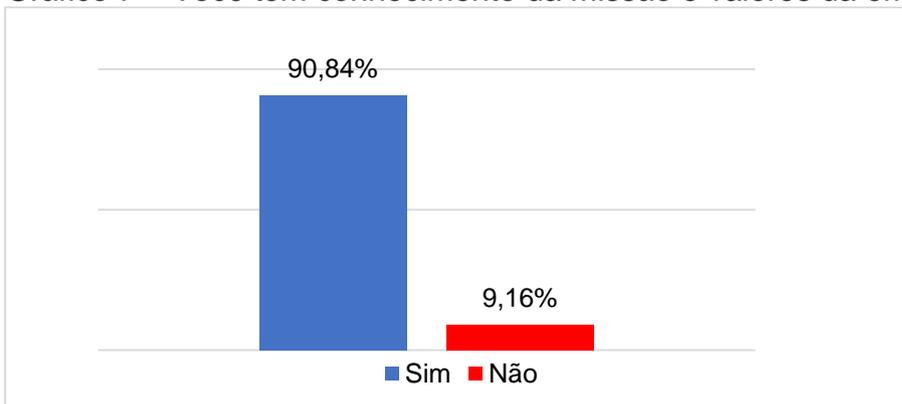
Gráfico 6 – Ao ingressar na empresa, você recebeu orientações ou esclarecimento sobre qualquer dúvida relacionada ao trabalho, remuneração, benefícios ou outra questão.



Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020).

O Gráfico 7 apresenta a percepção dos respondentes quanto ao conhecimento da missão e valores da empresa. Verifica-se que a maioria (90,84%) tem conhecimento. Conforme Lemos (2012), a missão proporciona um sentido de equipe e define as fronteiras dentro das quais a organização procurará as oportunidades que se apresentam. Já os valores têm por objetivo deixar claro aos colaboradores os princípios da organização, a forma de fazer negócio, suas condutas e práticas diárias. A missão e os valores estruturam a essência da organização.

Gráfico 7 – Você tem conhecimento da missão e valores da empresa.



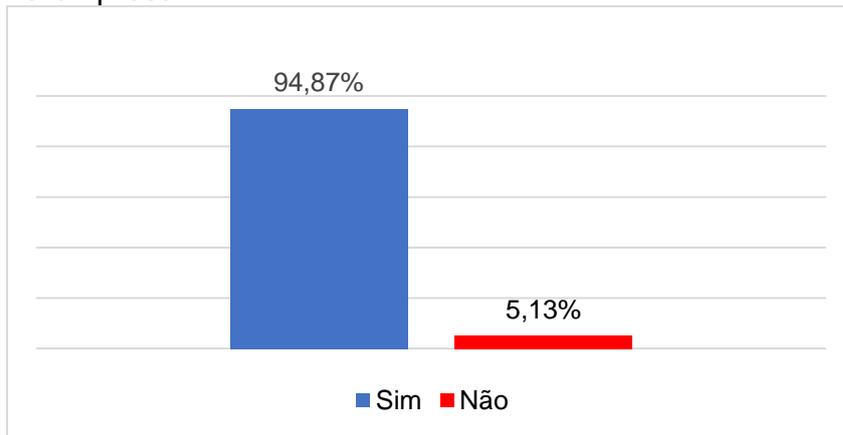
Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020).

Quando questionados quanto ao acolhimento que tiveram no início da atividade pelo seu líder de setor (Gráfico 8), a grande maioria dos respondentes (94,87%) afirma ter tido. A esse respeito, Borelli (2018), descreve que para ter colaboradores motivados e comprometidos com o resultado da empresa, é essencial que ele seja bem recebido e acolhido, e que tenha informações suficientes para desempenhar suas

atribuições, afinal, cada vez mais os colaboradores estão sendo considerados integrantes estratégicos da organização, e não apenas recursos.

Reiterando o resultado do gráfico, se fortalece a importância de a empresa continuar com as práticas que vem adotando de integração e recepção dos novos colaboradores.

Gráfico 8 – Você se sentiu acolhido pelo líder do setor quando iniciou sua atividade na empresa.

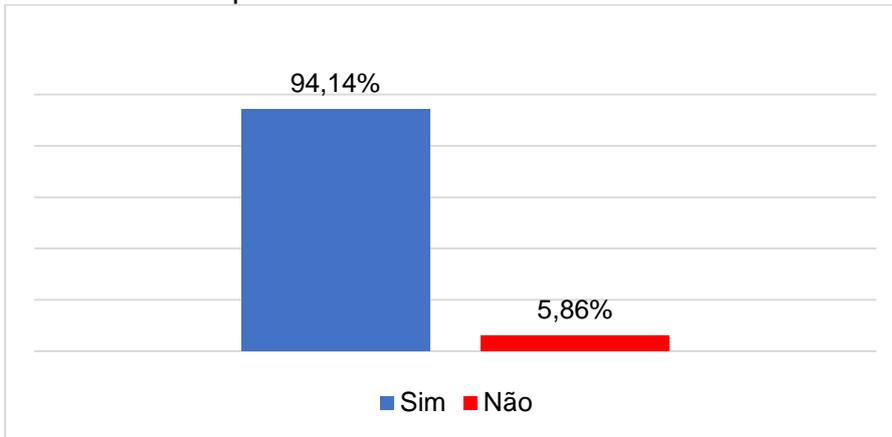


Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020).

Na mesma linha do questionamento anterior, buscou-se saber se os respondentes se sentiram acolhidos pelos colegas de setor quando iniciaram suas atividades na empresa. Observa-se que o percentual é igualmente elevado, com 94,14%, evidenciando o acolhimento (Gráfico 9).

Com esse resultado, são confirmadas as considerações de Chiavenato (2014), de que a equipe de trabalho desempenha um papel muito importante no acolhimento e na socialização dos novos colaboradores à empresa. Além disso, as equipes de trabalho têm uma forte influência sobre as crenças e atitudes dos novos integrantes a respeito da organização e sobre como eles devem se comportar. A partir disso, é nítida a receptividade da equipe, cumprindo com os valores da empresa.

Gráfico 9 – Você se sentiu acolhido pelos colegas do setor quando iniciou sua atividade na empresa.

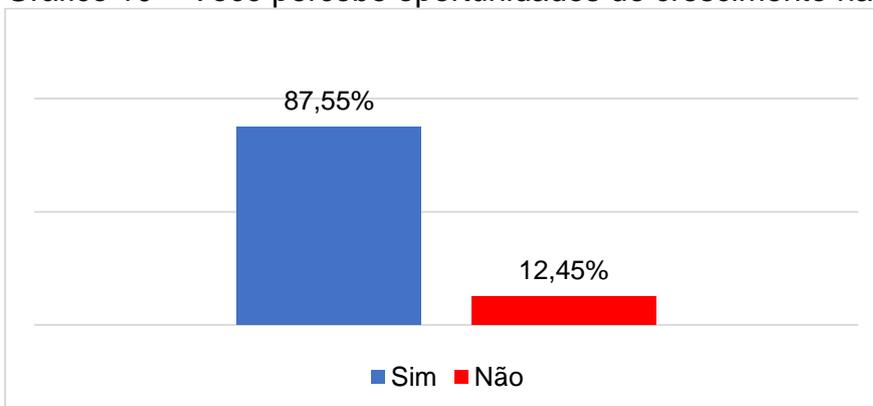


Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020).

A questão seguinte procurou saber se as oportunidades de crescimento na empresa são percebidas. Para 87,55% (Gráfico 10) dos respondentes as oportunidades são percebidas. Neste contexto, Fidelis (2014), afirma que as oportunidades internas são uma fonte poderosa de motivação e engajamento, pois incentiva e estimula o colaborador a procurar constantemente aperfeiçoamento de suas competências para também ajudar a empresa a prosperar.

Esse resultado sinaliza a política de retenção de talentos da empresa e se analisado com o resultado do Gráfico 4, em que 42,12% dos respondentes possuem ensino médio completo e 8,42% estão cursando nível superior, parece haver conscientização das oportunidades de trabalho e da importância do contínuo conhecimento.

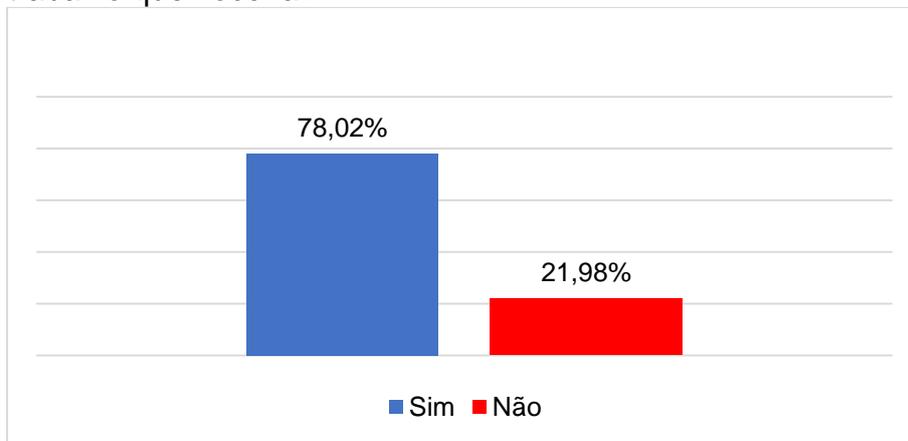
Gráfico 10 – Você percebe oportunidades de crescimento na empresa.



Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020).

O Gráfico 11 mostra a percepção dos respondentes quando as expectativas que a empresa tem em relação as suas entregas. Percebe-se que a maioria (78,02%) sabe quais as expectativas que a empresa tem em relação ao trabalho que faz. A indústria foco deste estudo possui descrição de cargo de todos os cargos, em todos os níveis hierárquicos, contendo as respectivas responsabilidades, competências técnicas e comportamentais, e formação. A descrição de cargo é a base para o seu processo de recrutamento e seleção, programas de treinamento e avaliações de desempenho.

Gráfico 11 – Você sabe quais são as expectativas que a empresa tem em relação ao trabalho que você faz.



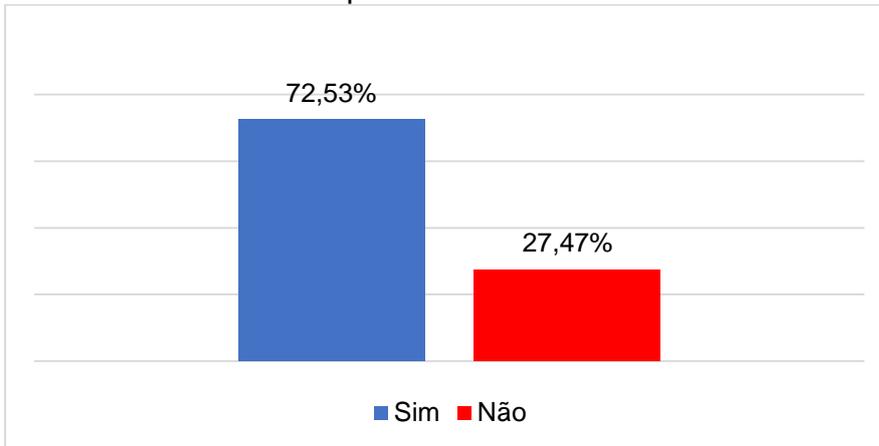
Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020).

O Gráfico 12 apresenta a percepção em relação aos sistemas de avaliação da empresa. Nele, verifica-se que 72,53% dos respondentes tem conhecimento sobre o sistema de avaliação, que permite identificar seu desempenho profissional.

Para Chiavenato (2014), a avaliação do desempenho permite uma autoavaliação, autodireção, maior participação dos colaboradores em seu próprio desenvolvimento profissional e pessoal, focando no futuro e na melhoria contínua.

A empresa foco deste estudo adota avaliação de desempenho por competências e autoavaliação, além de avaliação de equipes e de metas, as quais são, conforme os resultados, compreendidas.

Gráfico 12 – Você sabe se a empresa tem um sistema de avaliação que permite identificar o bom desempenho do funcionário.

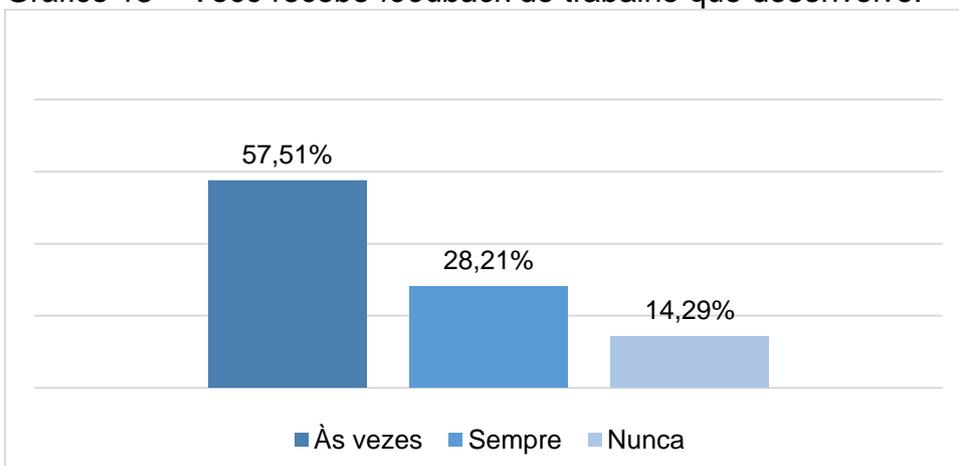


Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020).

Na questão seguinte, buscou-se saber dos participantes se eles recebem *feedback* do trabalho que desenvolvem. Verifica-se que 57,51% dos respondentes afirmam recebe às vezes *feedback*, 28,21% sempre recebem *feedback* e 14,29% nunca receberam *feedback* (Gráfico 13).

Há um aconselhamento para essa situação provindo de Missel (2017), ao afirmar que o *feedback* é parte fundamental do processo que visa orientar as pessoas a apresentarem comportamento e desempenho adequado em uma determinada situação. Desta forma o retorno do gestor encoraja o profissional a melhorar, continuar ou a desenvolver determinado comportamento. A falta de *feedback* gera incertezas, desmotivação, relacionamento enfraquecido com colegas e gestor e, até mesmo, perda de talentos.

Gráfico 13 – Você recebe *feedback* do trabalho que desenvolve.



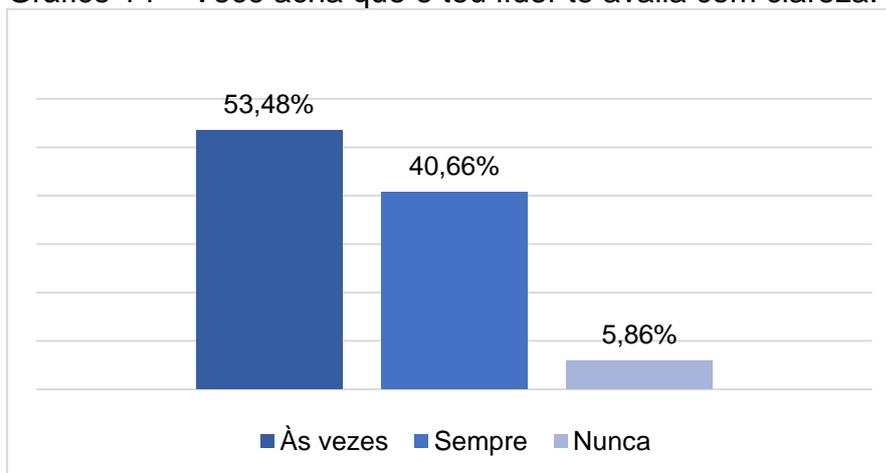
Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020).

O Gráfico 14 apresenta a percepção dos respondentes em relação à clareza com que o seu líder o avalia. Verifica-se que 53,48% consideram que o líder às vezes avalia com clareza, 40,66% consideram que o líder sempre avalia com clareza e 5,86% consideram que o líder nunca avalia com clareza.

Neste contexto, Fowler (2019), coloca que manter a comunicação clara o tempo todo é parte indispensável do trabalho de qualquer líder. Sem comunicação clara, boas ideias se perdem, interpretações são criadas e entregas podem ser impactadas.

Considerando os percentuais, mais da metade dos respondentes afirmam que às vezes a comunicação de seu líder é clara, sinalizando a necessidade de um plano de ação na melhoria do processo de comunicação dos líderes. Ainda, recomenda-se um estudo mais detalhado para identificar entre os funcionários, outros elementos que permitam compreender as deficiências da comunicação dos líderes.

Gráfico 14 – Você acha que o teu líder te avalia com clareza.



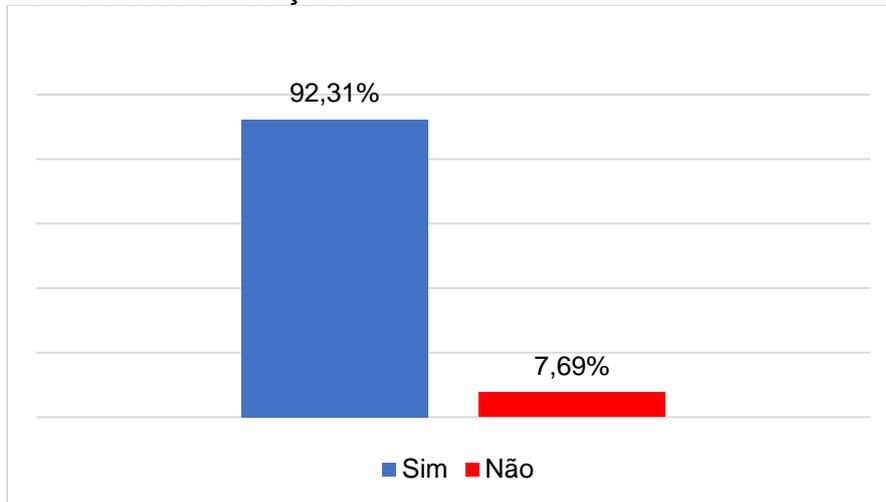
Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020).

Por meio do Gráfico 15, é possível identificar a percepção dos respondentes em relação à organização de seu setor. Verifica-se que a grande maioria (92,31%) considera seu setor organizado. Um setor bem organizado é extremamente importante para qualquer profissional, garantindo maior segurança e qualidade de vida no trabalho, conseqüentemente, produtividade (GODINHO, 2018).

A empresa foco deste estudo possui programa interno que conta com diretrizes para o bom andamento do ambiente de trabalho e segurança do trabalhador, contemplando prevenção de acidente, uso adequado dos EPI's, regras de conduta,

qualidade, produtividade e organização do setor de trabalho.

Gráfico 15 – A organização do teu setor é adequada para que possas desempenhar bem as suas atribuições.

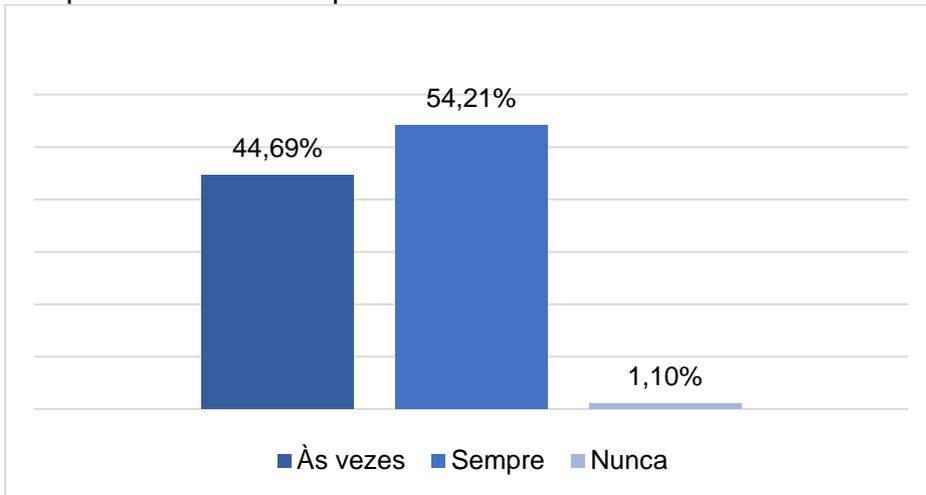


Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020).

A questão seguinte questiona o quanto o ambiente interno da empresa estimula o comprometimento das pessoas no trabalho. Observa-se que 54,21% dos respondentes consideram que o ambiente interno da empresa sempre estimula o comprometimento das pessoas, 44,69% dos respondentes consideram que às vezes o ambiente interno da empresa estimula o comprometimento das pessoas, e 1,10% consideram que o ambiente interno da empresa nunca estimula o comprometimento das pessoas.

Sobre isso, Costa (2018) afirma que o comprometimento é uma ação do comportamento individual, resultante da troca entre indivíduo e organização, envolve a identificação e introspecção da cultura e dos valores organizacionais pelo colaborador. O mesmo autor, destaca que atualmente a área de gestão de pessoas tem enfrentado desafios quanto ao comprometimento de seus colaboradores. Com isso, conhecer seus colaboradores, saber o que lhes motiva, torna-se estratégico para o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão que eleve o comprometimento dos colaboradores para o alcance de objetivos corporativos e individuais.

Gráfico 16 – Você acha que o ambiente interno da empresa estimula o comprometimento das pessoas no trabalho.

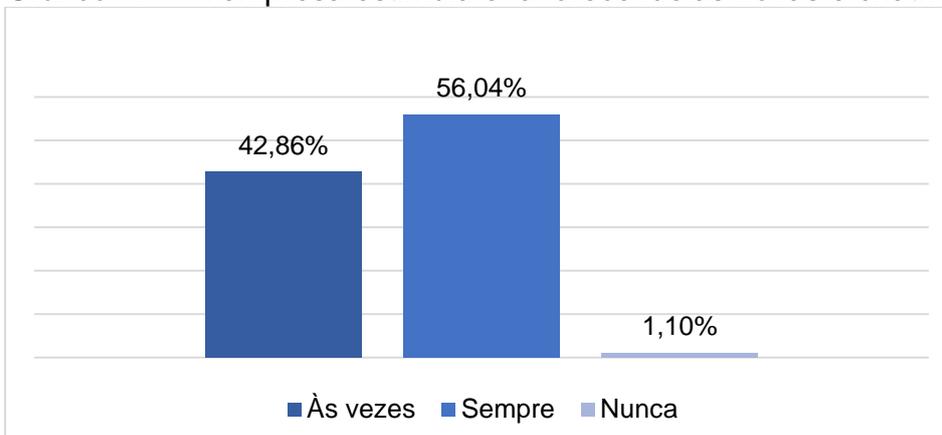


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O Gráfico 17 apresenta os resultados da seguinte questão: *A empresa estimula e favorece ideias novas e criativas?* Verifica-se que 56,04% considera que a empresa sempre estimula ideias novas e criativas, 42,86% consideram que às vezes e 1,10% que a empresa nunca estimula e favorece ideias novas e criativas.

Neste contexto, Silva (2017) fundamenta que um dos fatores mais importantes das organizações inovadoras é delegar autonomia às equipes, para estimular a criação de novas ideias e promover um ambiente de confiança, permitindo criatividade e troca de saberes. O mesmo autor, afirma que as pessoas só conseguem contribuir com novas ideias e sugestões quando se sentem livres para criar e propor, sem haver retaliações. Observa-se que a empresa estudada permite um ambiente de participação.

Gráfico 17 – A empresa estimula e favorece ideias novas e criativas.

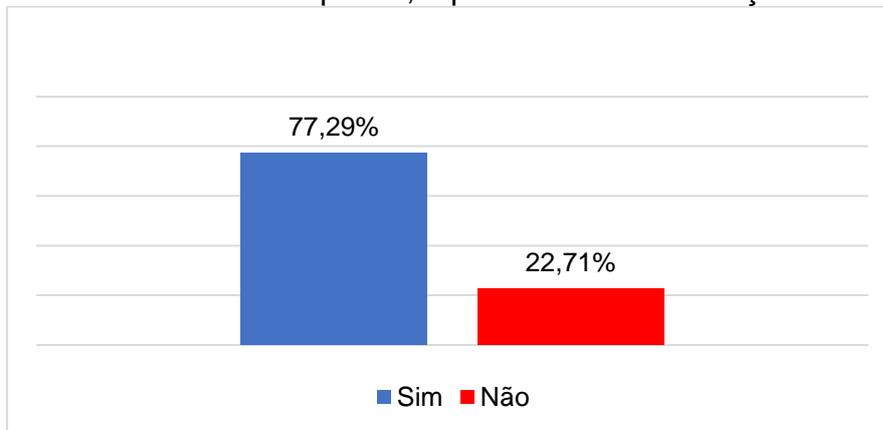


Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020).

Quanto à política de remuneração da organização, observa-se que 77,29% dos respondentes a consideram clara, enquanto 22,71% diferem dessa opinião, como pode ser visto no Gráfico 18. Conforme Marras (2016), a política de remuneração consiste no sistema de pagamentos adotado pela organização para recompensar os seus colaboradores de acordo com seu cargo e desempenho. É uma forma que as empresas utilizam para bonificar e premiar os colaboradores mais produtivos.

Diante dos percentuais, fica evidente que a empresa possui uma política de remuneração compreendida pela maior parte dos participantes da pesquisa.

Gráfico 18 – Na sua opinião, a política de remuneração da empresa é clara.

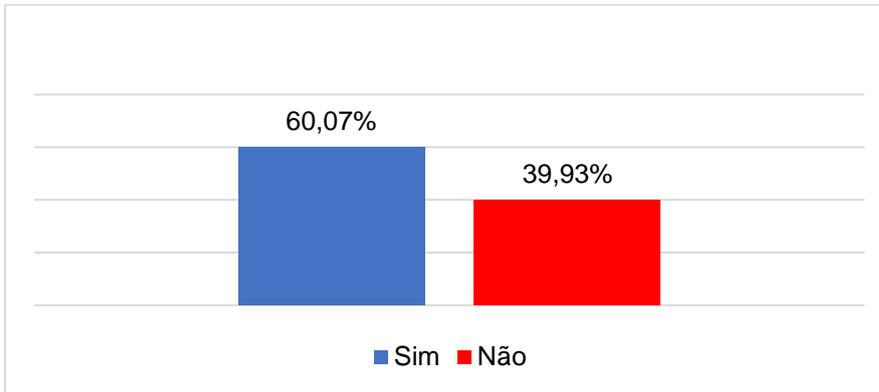


Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020).

A próxima questão também se refere à política de remuneração, mas agora, desejando saber se a remuneração praticada está de acordo com a entrega do trabalho. Para a maior parte dos respondentes (60,07%), a remuneração paga está de acordo com a entrega de seu trabalho, e 39,93% não considera a remuneração condizente à entrega do trabalho.

De acordo com os percentuais, percebe-se uma consciência salarial-laboral entre a maior parte dos respondentes. Diante disso, é possível afirmar que há um alinhamento entre cargo, atribuições e remuneração praticada pela empresa foco do estudo.

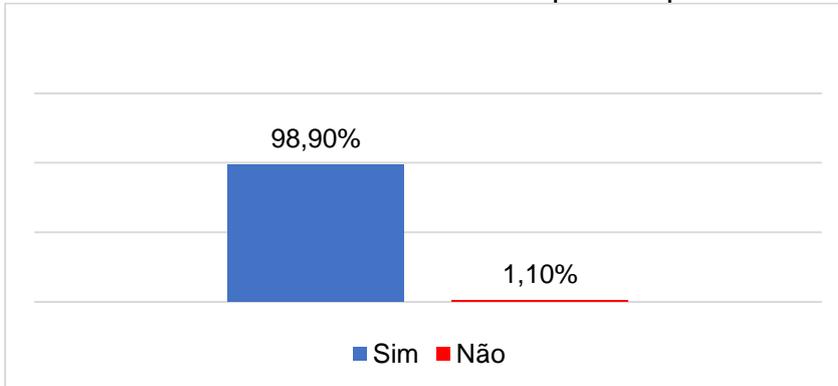
Gráfico 19 – Você acha que a sua remuneração está de acordo com a entrega de seu trabalho.



Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020).

Quando questionados sobre a importância dos benefícios oferecidos pela empresa, verifica-se, por meio do Gráfico 20, que a grande maioria (98,90%) dos respondentes os considera importantes. Segundo Bueno (2018), no passado uma organização com muitos benefícios era considerada paternalista, e hoje é considerada diferenciada, atraindo e retendo talentos por conta dessa oferta. Ou seja, o colaborador percebe e valoriza os benefícios como uma remuneração indireta.

Gráfico 20 – Os benefícios oferecidos pela empresa são importantes para você.



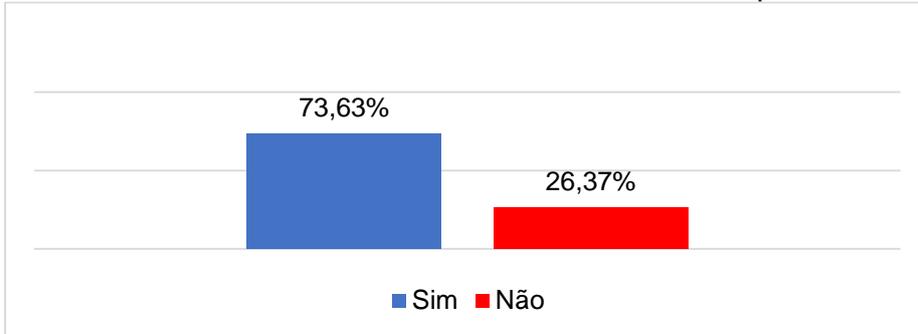
Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020).

Ainda quanto a benefícios, questionou-se a satisfação dos benefícios recebidos da empresa. Verifica-se que 73,63% dos respondentes estão satisfeitos com os benefícios que recebem da empresa e 26,37% não estão satisfeitos. Se comparado com os resultados do Gráfico 20, em que 98,90% dos respondentes consideram os benefícios importantes, o percentual de satisfeitos com os benefícios é significativo.

Contudo, diante dos insatisfeitos com os benefícios recebidos, sugere-se à empresa um estudo mais detalhado, considerando que o maior número de

respondentes é de mulheres, solteiras, com idade entre 31 a 40 anos, atuantes no nível operacional. Às vezes, os benefícios ofertados podem ser substituídos ou ajustados para que mais funcionários possam se sentir contemplados.

Gráfico 21 – Você está satisfeito com os benefícios que recebe da empresa.

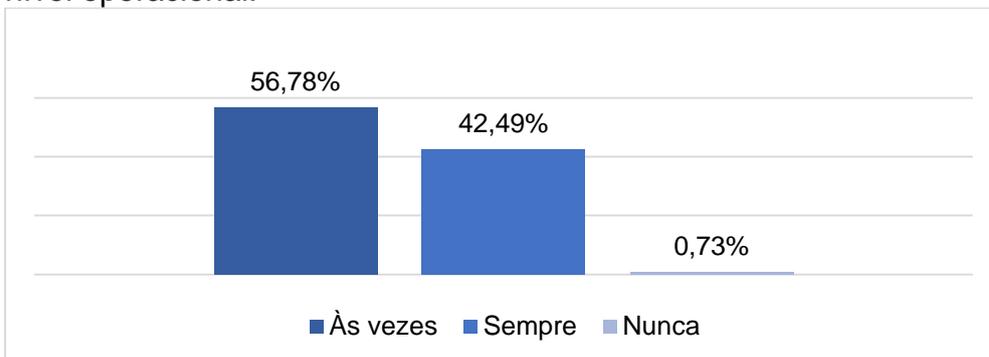


Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020).

A questão seguinte é sobre o quanto as informações são transmitidas entre as áreas do nível operacional. Observa-se que 56,78% dos respondentes consideram que às vezes as informações são transmitidas entre as áreas do nível operacional, 42,49% consideram que as informações são sempre transmitidas e 0,73% consideram que as informações nunca são transmitidas (Gráfico 22).

Diante do exposto, sugere-se à empresa rever o processo de comunicação entre as áreas do setor, pois mais da meta dos respondentes considera que somente às vezes são transmitidas. A comunicação entre as áreas, seja do nível operacional, tático ou estratégico da empresa é essencial para o bom funcionamento do negócio, ou seja, para o trabalho em equipe e a coesão interna, gestão e imagem organizacional.

Gráfico 22 – Você acredita que as informações são transmitidas entre as áreas do nível operacional.

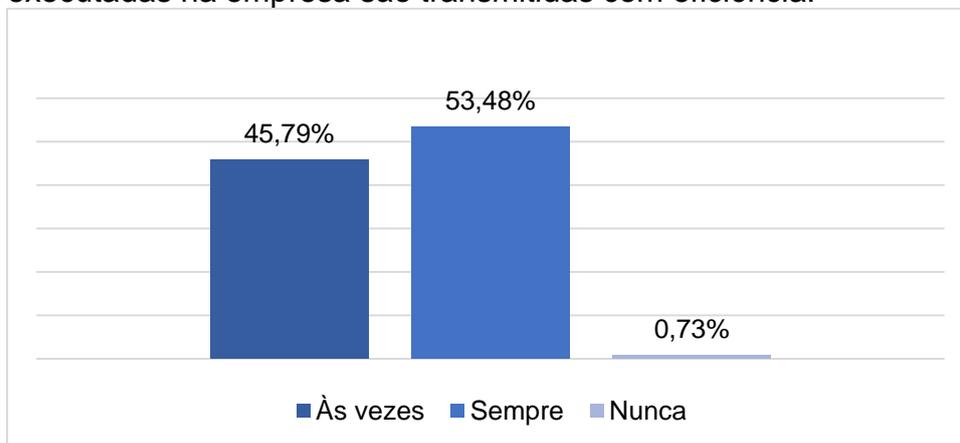


Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020).

Na mesma temática de processo de comunicação, questionou-se, se as informações sobre as atividades a serem executadas na empresa são transmitidas com eficiência. Para 53,48% dos respondentes, as informações sobre as atividades a serem executadas são transmitidas de forma eficiente, 45,79% considera que às vezes são transmitidas 0,73% considera que nunca é transmitida.

A comunicação é uma ferramenta determinante para a viabilização da compreensão dos processos de trabalho, além de promover integração e cooperação para o alcance dos objetivos organizacionais esperados e para a ascensão do profissional (MONTEIRO, 2014).

Gráfico 23 – Você acredita que as informações sobre as atividades a serem executadas na empresa são transmitidas com eficiência.



Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020).

E, em relação ao instrumento de comunicação interno mais eficiente para transmitir informações, 61,90% dos respondentes consideram as reuniões, 17,95% consideram os materiais impressos e as circulares, 17,58% os quadros murais e 2,56% outros instrumentos, citando rádio corredor² e liderança (Gráfico 24).

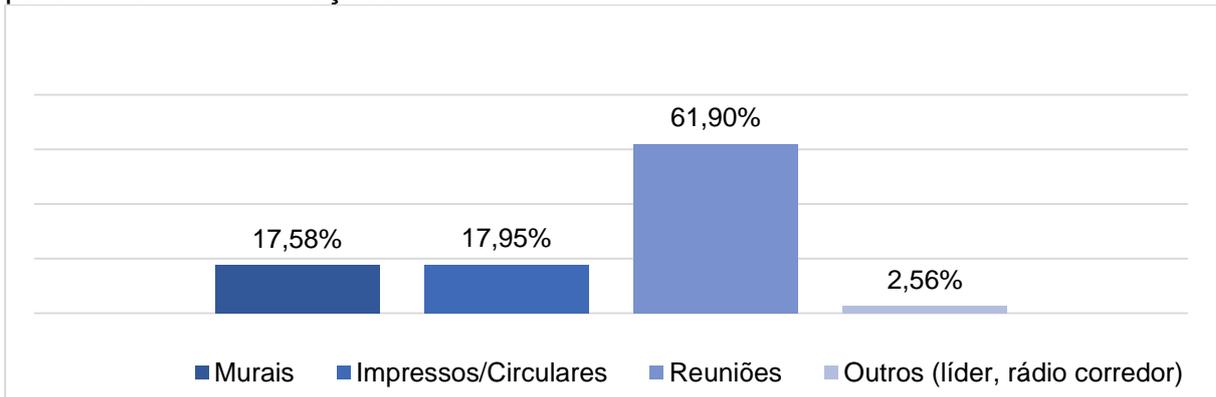
As reuniões destacam-se entre os respondentes como principal instrumento para transmitir informações. As reuniões corporativas são encontros de colaboradores com o propósito de apresentar, comunicar, expor resultados, debater, planejar e decidir algum tema ou realizar alguma atividade relacionada à empresa (FOURNIER, 2018).

Diante dos percentuais, recomenda-se que a empresa continue desenvolvendo

² Rádio corredor é uma expressão informal dada a uma rede de rumores nos ambientes da organização, responsável pela propagação de fofocas ou notícias errôneas.

as reuniões e avalie se os que acreditam na eficiência dos impressos e circulares, e dos quadros murais, são colaboradores convidados ou não a participarem das reuniões. Se não são convidados, os instrumentos citados fazem ainda mais sentido, pois é a maneira com que acompanham as informações da empresa.

Gráfico 24 – Qual instrumento de comunicação interno você considera mais eficiente para transmitir informações.

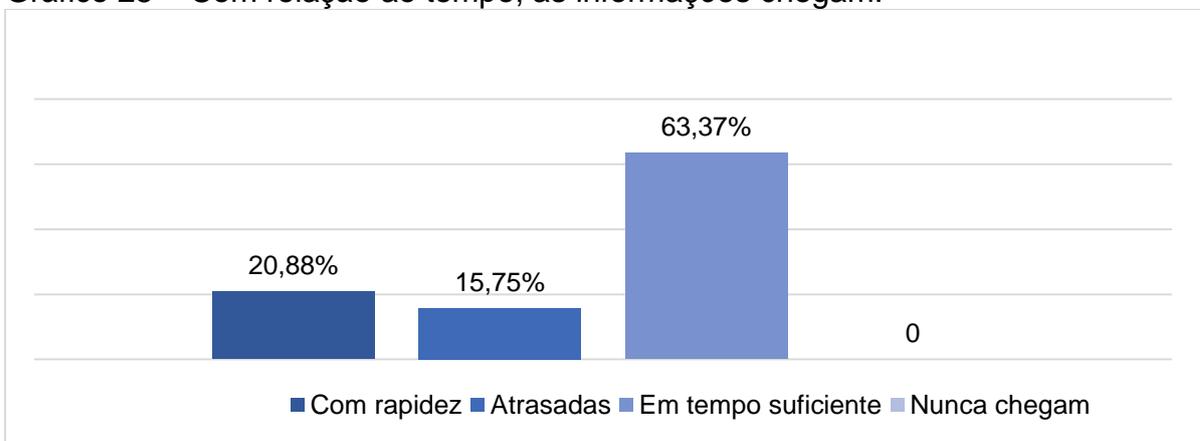


Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020).

O Gráfico 25 apresenta a percepção dos respondentes referente ao tempo de chegada das informações. Verifica-se que para 63,37% dos respondentes o tempo de chegada das informações é suficiente, 20,88% consideram que elas chegam com rapidez e 15,75% consideram que as informações chegam atrasadas.

Se somados os percentuais de *tempo suficiente* e *com rapidez*, têm-se 84,25%, ou seja, a maior parte dos respondentes considera que as informações chegam em boa medida aos colaboradores.

Gráfico 25 – Com relação ao tempo, as informações chegam:

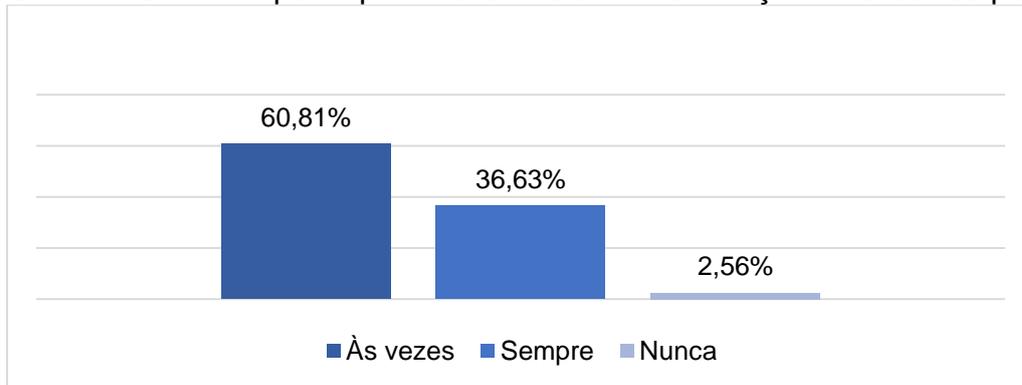


Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020).

No Gráfico 26 é possível visualizar os percentuais de participação dos respondentes em eventos e confraternizações que a empresa oferece. Verifica-se que 60,81% deles participam às vezes, 36,63% participam sempre e 2,56% nunca participam.

Diante do resultado elevado de respondentes que às vezes participam, cabe à empresa analisar os motivos pelos quais não se fazem presentes nos eventos, uma vez que eles objetivam integrar, confraternizar, reconhecer, motivar, engajar, melhorar o clima interno e promover sentimento de pertencimento entre os funcionários e a empresa. Além disso, há recursos humanos e financeiros investidos na organização dos eventos, que devem ser medidos quanto ao custo-benefício.

Gráfico 26 – Você participa de eventos/confraternizações oferecidas pela empresa.

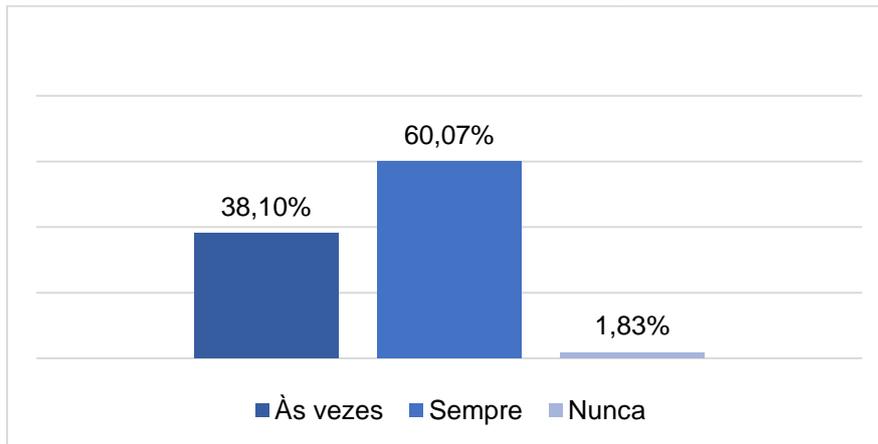


Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020).

A última questão objetiva foi sobre os sentimentos de motivação e felicidade por trabalhar na empresa. Através do Gráfico 27, observa-se que 60,07% dos respondentes consideram que sempre se sentem motivados e felizes por trabalhar na empresa, 38,10% consideram que às vezes se sentem motivados e felizes e 1,83% nunca se sentem motivados e felizes por trabalhar na empresa.

Considerando o maior percentual na questão, é possível afirmar que os respondentes são motivados e felizes por fazerem parte da equipe de trabalho da empresa foco do estudo. A motivação e a felicidade são indícios de que existe na empresa liderança eficaz, equipe engajada, condição de trabalho adequada, diretrizes claras e transparentes, saúde financeira e cultura organizacional.

Gráfico 27 – Você se sente motivado e feliz trabalhando na empresa.

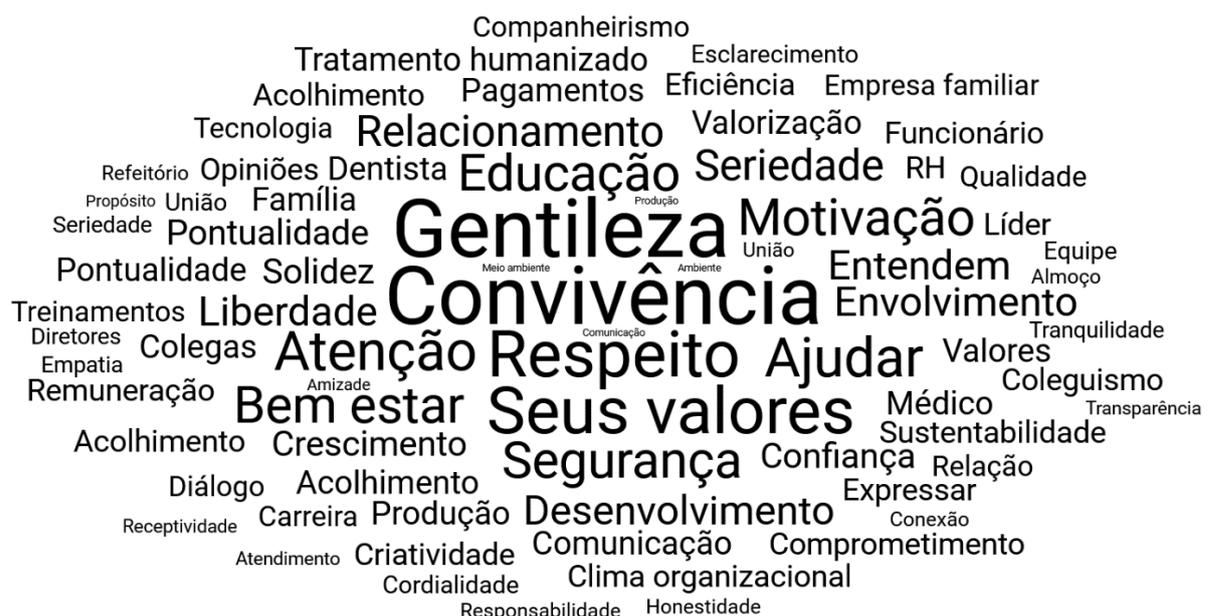


Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020).

No questionário, as próximas três questões são dissertativas, para que o participante tenha a oportunidade de escrever o que pensa a respeito do que está sendo perguntado. A primeira questão foi posta da seguinte forma: *Quais são os pontos positivos da empresa, na sua opinião?*

Com base na nuvem de palavras, na qual quanto maior a palavra, mais repetições ela teve nas respostas dos funcionários do nível operacional participantes da pesquisa, observa-se que os pontos positivos mais citados são convivência, gentileza, respeito, seus valores, atenção, ajudar, bem-estar e segurança (FIGURA 2).

Figura 2- Quais são os pontos positivos da empresa, na sua opinião.

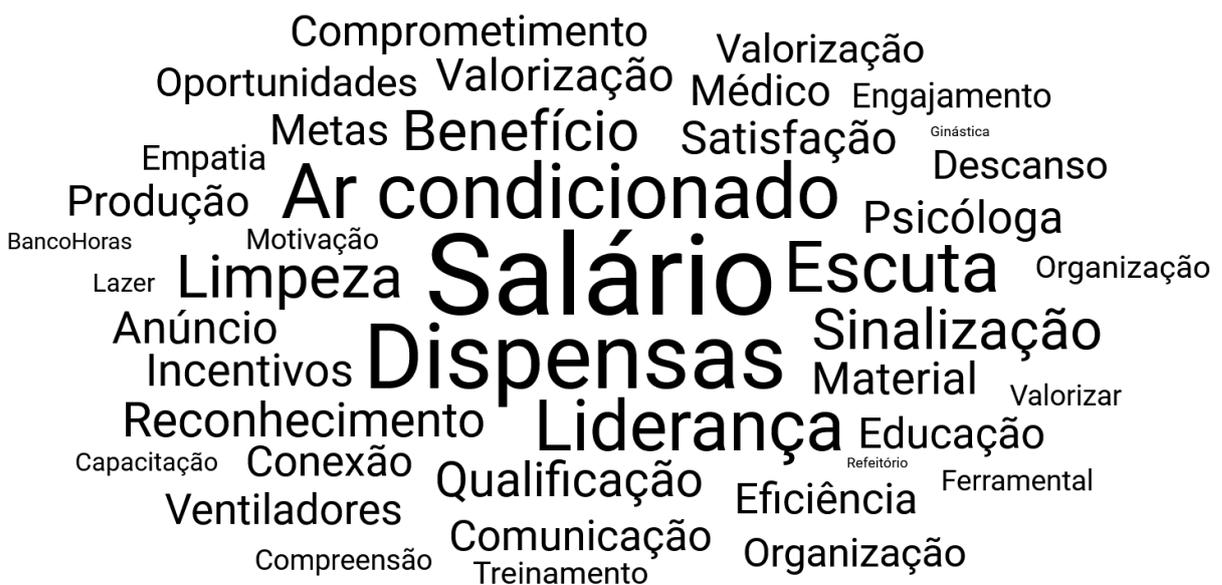


Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020).

Destaca-se que, os pontos positivos citados permeiam os nove valores organizacionais da indústria calçadista, que são respeito, gratidão, felicidade, comprometimento, honestidade, agilidade, inovação, resultado e sustentabilidade, logo, constituem suas políticas e práticas de gestão, num sistema integrado e alinhado com os objetivos do negócio.

Na sequência, a segunda questão dissertativa é: *Quais são os pontos que devem ser melhorados na empresa, na sua opinião?* Na Figura 2, é possível identificar que as palavras em destaque são salário, dispensas, ar condicionado, escuta e liderança.

Figura 3- Quais são os pontos que devem ser melhorados na empresa, na sua opinião.



Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020).

O salário é elemento essencial tanto na posição competitiva da organização no mercado de trabalho como nas relações da organização com os seus próprios funcionários e, muitas vezes, é motivo de questionamentos e insatisfações. As opiniões dos participantes da pesquisa abrem a oportunidade de análise da política de remuneração praticada pela indústria calçadista, de modo a atender aos interesses da organização e à necessidade de se manter alinhada às tendências do mercado em que está inserida, além de valorizar os profissionais do seu quadro funcional (CHIAVENATO, 2014).

Da mesma forma, dispensas, ar-condicionado, escuta e liderança são elementos que devem ser avaliados, pois remetem a relações de maturidade, confiança e empatia mútua, indispensáveis para a manutenção de uma cultura colaborativa e ambiente de trabalho produtivo e feliz.

Por fim, a terceira questão dissertativa buscou identificar o que mais a área de gestão de pessoas poderia desenvolver. *Que atividades você gostaria que a área de gestão de pessoas desenvolvesse?* A Figura 4 ilustra e destaca as seguintes palavras: Wi-Fi, ginástica, palestra, treinamento e capacitação.

Figura 4- Que atividades você gostaria que a área de gestão de pessoas desenvolvesse.



Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020).

Para que a gestão de pessoas contribua para o negócio da organização, é fundamental o desenvolvimento de programas de treinamento e desenvolvimento, a partir do levantamento de necessidades. Conforme Mações (2014), não basta um bom processo de recrutamento, seleção e acolhimento se a organização não possui uma sistemática de capacitação e análise de desempenho condizente. Da mesma forma, as condições de vida no trabalho, como saúde, segurança, capacitação e bem-estar

do funcionário, possibilitam descontração e ambiente agradável, especialmente quando a empresa exige muita produção e concentração dos trabalhadores (SANT'ANNA, 2011). Nessas condições de vida no trabalho enquadram-se as sugestões dos funcionários, de ginástica laboral e Wi-Fi (tecnologia de comunicação), por meio de espaços de relaxamento e lazer.

Com base nos dados da pesquisa, é possível afirmar que, de modo geral, os funcionários do nível operacional respondentes da pesquisa percebem satisfatoriamente as políticas e práticas de gestão de pessoas da unidade industrial calçadista, por estarem ancoradas nos valores organizacionais da empresa, que vão desde o acolhimento e a integração de novos colaboradores a estratégias de retenção de talentos. Contudo, os pontos a serem melhorados e as atividades que gostariam que fossem incorporadas nas práticas de gestão de pessoas não devem ser ignorados, pois cabe aos profissionais da área de gestão de pessoas e a direção da empresa avaliar a possibilidade, a partir de um estudo de viabilidade econômica, técnica e social, com vistas a elevar o nível de satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho.

6 CONCLUSÃO

O objetivo principal desta pesquisa foi analisar a percepção dos funcionários do nível operacional de uma unidade industrial calçadista sobre políticas e práticas de gestão de pessoas. Por meio da pesquisa quantitativa, obteve-se 273 respostas válidas, e os resultados indicam que os funcionários do nível operacional percebem positivamente as políticas e práticas de gestão de pessoas da unidade industrial calçadista, na medida em que as regras e normas internas da organização conduzem suas práticas.

As normas e regras constituem as políticas da indústria foco deste estudo, permeadas por valores como respeito, gratidão, felicidade, comprometimento, honestidade, agilidade, inovação, resultado e sustentabilidade. Estes valores são lembrados por vários respondentes e ilustrados na Figura 2, citada anteriormente.

Especificamente a política de gestão de pessoas da empresa reúne um conjunto de práticas que estabelecem desenhos dos cargos, programa de integração e acolhimento dos novos colaboradores, programa de treinamento e desenvolvimento, remuneração, benefícios, higiene e segurança do trabalho e oportunidades de crescimento interno. Estas práticas, presentes na política da empresa, são identificadas pelos funcionários participantes da pesquisa e respondem ao primeiro objetivo específico deste estudo.

Os dados também apontam que as práticas de gestão de pessoas que atendem as expectativas dos funcionários são oportunidades internas de crescimento, organização e limpeza dos setores, felicidade e sentimento de pertencimento,

receptividade e acolhimento dos colaboradores, e as que geram menor satisfação são eventos e confraternizações, forma de *feedback* e avaliação do líder, e comunicação entre as áreas do setor operacional. Tais resultados atendem ao segundo objetivo do estudo.

Diante das práticas que geram menor satisfação e das atividades que os participantes da pesquisa gostariam de receber, este estudo faz algumas recomendações, visando atender não apenas ao terceiro objetivo específico deste estudo, mas, sobretudo, visando contribuir na gestão de pessoas da indústria calçadista. As recomendações são:

- compreender mais profundamente quais são os motivos da pouca participação dos funcionários em eventos e confraternizações. Sabe-se que essas atividades fazem parte dos benefícios recreativos de uma organização, com o intuito de promover integração, qualidade de vida e bem-estar dos funcionários, no entanto, um elevado número de respondentes afirma que às vezes participa. Indica-se à empresa um estudo específico, que pode ser por meio de grupos focais, que são grupos pequenos de funcionários para levantamento de opiniões e ideias, uma vez que há significativos recursos envolvidos para a organização e o desenvolvimento dessas atividades, como pessoas, tempo e dinheiro. A partir da identificação dos motivos fica mais fácil tomar decisões, que neste caso pode ser pela manutenção dos eventos e das confraternizações com possíveis ajustes na programação, ou pela realocação dos recursos em outras atividades que atendam as expectativas e necessidades dos funcionários, a exemplo das citadas por eles, como ginástica laboral, Wi-Fi e capacitações;

- desenvolver um programa de capacitação de lideranças, alinhando meios, conteúdos e técnicas de comunicação objetiva, clara, ágil e assertiva com as equipes de trabalho, de maneira que os líderes consigam dar *feedback* e fazer avaliação de desempenho por meio de relações produtivas, aumentando a autoconsciência dos funcionários, explorando conhecimentos e experiências individuais, num processo de estímulo ao seu crescimento, e que todos os envolvidos estejam cientes e seguros para cumprir seu papel e atingir objetivos pessoais e corporativos. Isso requer líderes bem preparados, capacidade de conduzir diálogos cedendo espaços para escutas,

questionamentos, renovações de ideias, integrações de setores e adequações contingenciais no curso das ações; e

- avaliar a remuneração praticada considerando que o maior número de respondentes é de mulheres, solteiras, com idade entre 31 a 40 anos. Muitas vezes, a explicação da composição salarial aos funcionários, com a exposição dos benefícios disponibilizados pela empresa, pode ser esclarecedora quanto à compreensão da sua remuneração, uma vez que os benefícios não devem estar desassociados dela. Sabe-se que nem sempre é possível aumentar a remuneração fixa na empresa, mas por meio da avaliação dos benefícios talvez haja possibilidade de flexibilizar, a fim de contemplar uma parte maior dos funcionários. Para um público solteiro, por exemplo, ter auxílio-creche não faz tanto sentido quanto para aquele que é casado e têm filhos. Assim, a empresa pode fazer blocos de benefícios e permitir que o funcionário opte por aqueles que mais lhe atraem.

Por fim todos os objetivos propostos neste estudo foram atendidos e as melhorias e atividades apontadas pelos funcionários, somadas as recomendações, possibilitam avaliar especialmente as práticas de gestão de pessoas, elevando continuamente a satisfação dos funcionários, numa perspectiva de reciprocidade com a empresa.

REFERÊNCIAS

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 2. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BECKER, Brian E., et al. **Gestão estratégica de pessoas com Scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BORELLI, Regina; **Liderança e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: Editora Senac, 2018.

BUENO, Sales Roberto de Souza. **Engenharia de gente: Handbook**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. rev. atual. São Paulo: Manole, 2012.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COSTA, Laís Braga; CAPORAL, Bibiana da Roza. **Desafios do mundo: contemporâneo**. São Paulo: Pimenta Cultura, 2018.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

DONALD, Cooper R.; Schindler S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2016.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FIDELIS, Gilson José; BANOVA, Márcia Regina. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2010.

_____. **Gestão de pessoas: estrutura, processo e estratégia empresarial**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.

FISCHER, André Luiz. et al. **Gestão de pessoas: práticas modernas e transformação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Métodos do trabalho científico**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

FOURNIER, Camille. **A arte da gestão: um guia prático para integrar Liderança e Recursos Humanos no setor de tecnologia**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

FOWLER, James. **Liderança: Ultimate book para melhor comunicação, influência e gestão empresarial**. São Paulo: Babelclube, 2019.

FRANCO, Oliveira. **Recursos humanos: Fundamentos e Processos**. Curitiba: Ed. ESDE BRASIL SA, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GODINHO, Thais. **Trabalho organizado: encontre equilíbrio e significado num mundo cada vez mais sobrecarregado**. São Paulo: Editora Gente, 2018.

GREGORI, Waldemar De, Volpato, Evilásio. **Capital tricerebral e administração sistêmica**. 2. ed. Brasília, 2015.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEMONS, Paulo Mattos de; PINTO, Fátima Regina de Toledo; ZOTES, Luís Peres; FRIDMAN, Salomão. **Gestão estratégica de empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Manual de gestão moderna: teoria e prática**. Portugal: Actaul Editora, 2014.

MAGALDI, Sandro; NETO, José Salibi. **Gestão do amanhã**: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4º revolução industrial. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2018.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, (2010).

_____. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 15. ed. São Paulo: Saraiva, (2016).

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MEIRINHOS, Viviana; Rodrigues, Ana Cláudia. **Gestão de desenvolvimento de recursos humanos**: tendências e boas práticas. Porto: Ed. Vida Econômica, Editorial S.A., 2014.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MISSEL, Simoni. **Feedback corporativo**: como saber se está indo bem. São Paulo: Saraiva, 2017.

MONTEIRO, David; ALMEIDA, Filipe; CAMPOS, João. **Comunicação 2.0**: como o poder da web influencia decisões e desafia modelos de negócios. Lisboa - Portugal: Actual Editora, 2014.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas**: como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos**: pesquisa e benchmarking em empresas de ponta. São Paulo: Futura, 2001.

PEREIRA, Maria Celia Bastos. **RH essencial**: gestão estratégica de pessoas e competências. São Paulo: Saraiva, 2014.

PONCHIROLLI, Osmar. **Ética e responsabilidade social empresarial**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2007.

PRODANOV, Cleber Cristiano; Freitas, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico**: método e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBAS, Andréia Lins; Salim, Cassiano Ramalho. **Gestão de pessoas para concursos**. 3. ed. Goiás: Alumnus Editora, 2015.

SANT' ANNA, Anderson de Souza; Kilimnik, Zelia. **Qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SANTOS, Amanda Basilio; MACHADO, Juliana Porto. **Dossiê estudos culturais: cultura multifacetada**. Jaguarão: Editora CLAEC, 2018.

SILVA, Jonathan Carvalho da. **Mais novas ideias mais novos negócios**. São Paulo: Clube de autores, 2017.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida; Souza, Vera Lucia de. **Gestão de pessoas: uma vantagem competitiva?** 1. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

TACHIZAWA, Takeshy. et al. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas**. 5º. reimpressão. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

TONET, Helena Correa. **Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

VELOSO, Elza Fátima Rosa. et al. **Inovação e comprometimento na administração de empresas e pessoas**. Barueri: SP, 2019.

APÊNDICE

O objetivo desta pesquisa foi analisar a percepção dos funcionários sobre políticas e práticas de gestão de pessoas através do questionário abaixo:

Sua resposta é muito importante.

Perfil do respondente

1) Sexo

- Feminino
- Masculino

2) Idade

- até 20 anos
- 21 a 25 anos
- 26 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- mais de 50 anos

3) Estado civil

- Solteiro
- União estável
- Casado
- Divorciado
- Viúvo

4) Grau de escolaridade

- Ensino Fundamental incompleto
- Ensino Fundamental completo
- Ensino Médio incompleto
- Ensino Médio completo
- Ensino Superior incompleto
- Ensino Superior completo

5) Tempo que trabalha na empresa:

- até 1 ano
- 1 a 5 anos

- 5 a 10 anos
- 10 a 20 anos
- 20 a 30 anos
- mais de 30 anos

Percepção das políticas e práticas de gestão de pessoas

6. Ao ingressar na empresa, você recebeu orientações ou esclarecimento sobre qualquer dúvida relacionada ao trabalho, remuneração, benefícios ou outra questão.
 Sim Não
7. Você tem conhecimento da missão e valores da empresa?
 Sim Não
8. Você se sentiu acolhido pelo líder do setor quando iniciou sua atividade na empresa? Sim Não
9. Você se sentiu acolhido pelos colegas do setor quando iniciou sua atividade na empresa. Sim Não
10. Você reconhece que existem oportunidades de crescimento dentro da empresa?
 Sim Não
11. Você sabe quais são as expectativas que a empresa tem em relação ao trabalho que você faz?
 Sim Não
12. Você sabe se a empresa tem um sistema de avaliação que permite identificar o bom desempenho do funcionário?
 Sim Não
13. Você recebe feedback (retorno) sobre o trabalho que desenvolve?
 Às vezes
 Sempre
 Nunca
14. Você acha que a maneira como o seu líder lhe avalia é clara?
 Às vezes
 Sempre
 Nunca
15. A organização do teu setor é adequada para que possas desempenhar bem as suas atribuições?
 Sim Não
16. Você acha que o ambiente interno da empresa estimula as pessoas a se comprometerem diariamente no trabalho?
 Às vezes

- Sempre
- Nunca

17. A empresa estimula e favorece ideias novas e criativas?

- Às vezes
- Sempre
- Nunca

18. Na sua opinião, a política de remuneração da empresa é clara?

- Sim
- Não

19. Você acha que a sua remuneração está de acordo com a entrega de seu trabalho?

- Sim
- Não

20. Os benefícios oferecidos pela empresa como médico, dentista, são importantes para você?

- Sim
- Não

21. Você está satisfeito com os benefícios que recebe da empresa?

- Sim
- Não

22. Você acredita que as informações são transmitidas entre as áreas do setor operacional?

- Às vezes
- Sempre
- Nunca

23. Você acredita que as informações sobre as atividades a serem executadas da empresa são transmitidas com eficiência?

- Às vezes
- Sempre
- Nunca

24. Qual o canal de comunicação interna que você considera mais eficiente para transmitir informações?

- Murais
- Impressos/Circulares
- Reuniões
- Outro: _____

25. Com relação ao tempo, as informações chegam:

- Com rapidez
- Atrasadas
- Em tempo suficiente
- Nunca chegam

26. Você participa de eventos/confraternizações oferecidas pela empresa?

- Às vezes
- Sempre

() Nunca

27. Você se sente motivado e feliz trabalhando na empresa?

() Às vezes

() Sempre

() Nunca

28. Quais são os pontos positivos da empresa, na sua opinião?

29. Quais são os pontos que devem ser melhorados na empresa, na sua opinião?

30. Que atividades você gostaria que a área de gestão de pessoas desenvolvesse?



UNIVATES

R. Avelino Talini, 171 | Bairro Universitário | Lajeado | RS | Brasil
CEP 95914.014 | Cx. Postal 155 | Fone: (51) 3714.7000
www.univates.br | 0800 7 07 08 09