

GESTÃO DE PESSOAS: ALINHAMENTO DAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS AOS OBJETIVOS DE UMA INDÚSTRIA FAMILIAR DO SETOR CERÂMICO

Mérilin Mocellin¹, Álvaro Gustavo Wagner Junqueira²

Resumo: A gestão de pessoas corresponde ao comprometimento dos administradores e profissionais que atuam na organização com seus objetivos estratégicos. As ações e estratégias por eles desenvolvidas podem provocar impacto nos diversos componentes da cultura e nas políticas organizacionais. O presente artigo foi desenvolvido a partir de estudo realizado em uma organização familiar do ramo de cerâmica, localizada no Vale do Taquari, RS. O objetivo geral da pesquisa é propor ações e estratégias de recursos humanos alinhadas aos objetivos organizacionais dessa indústria familiar. O método da pesquisa é o exploratório. A técnica utilizada é a entrevista, com o apoio de questionário semiestruturado. O sujeito do estudo é o sócio-gestor, com a análise das informações de forma qualitativa. Verificou-se a necessidade de elaboração e formalização do planejamento organizacional para que as políticas e os objetivos de recursos humanos sejam claramente definidos, tornando-se do conhecimento dos funcionários para que as ações destes qualifiquem o atendimento às necessidades dos clientes e se tornem diferencial competitivo da organização em relação aos seus concorrentes.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Políticas de recursos humanos. Planejamento organizacional.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas busca, como um processo gerencial, a identificação e a análise das necessidades organizacionais de recursos humanos e o consequente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que permitam satisfazer essas necessidades, a curto, médio e longo prazo. Nas organizações em geral, o planejamento de gestão de pessoas pode ser um definidor de sucesso, no entanto, ainda é comum verificar gestores que desconhecem ou relegam sua importância.

No ramo da construção civil, nota-se que algumas empresas esqueceram o capital humano e estão preocupadas em atingir suas metas e taxas de retorno, aumentando seus lucros de curto prazo. Os funcionários trabalham, muitas vezes, em condições precárias, sem comprometimento com os objetivos e resultados estabelecidos. Entre os aspectos negativos estão a alta rotatividade da mão de obra e os altos índices de acidentes e doenças ocupacionais que podem, além dos danos pessoais, gerar custos diversos. No entanto, verifica-se como positiva a expansão dos negócios neste ramo, devido ao crescimento do crédito imobiliário e ao aumento da população.

Quanto às indústrias de cerâmica, no Vale do Taquari, existem diversas empresas em atividade. No entanto, em grande parte dessas, verifica-se baixo nível de organização do negócio.

1 Administradora e estudante do curso pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário UNIVATES.

2 Professor do Centro Universitário UNIVATES, Lajeado, RS, mestre em Administração, especialista em Gerência da Produção e orientador deste trabalho.

A maioria carece de planejamento organizacional formalizado que contemple objetivos, metas e estratégias para o alcance de seus resultados. Em relação à organização do sistema de gestão de pessoas, poucas apresentam estrutura mínima de recursos humanos. Também, em relação à mão de obra, observa-se a falta de profissionais qualificados para cargos como motorista, operador de empilhadeira e forneiro. Além disso, é baixa a escolaridade dos colaboradores, apresentando a maioria os níveis fundamental ou médio de ensino. Essa situação interfere diretamente no desempenho dos processos de trabalho e na qualidade final dos produtos.

A empresa estudada é familiar e iniciou suas atividades no ano de 1992. O gestor pertence à terceira geração da família e conta com 15 funcionários envolvidos na produção de tijolos. Atualmente encontra-se em situação favorável, na produção e comercialização dos seus produtos, tendo em vista a expansão da construção civil em função, principalmente, dos incentivos governamentais aos programas habitacionais. A preocupação do gestor está na continuidade do seu negócio e, entre os seus desafios, o aumento da concorrência, a falta de mão de obra qualificada e o surgimento de produtos alternativos ao tijolo maciço, principal item produzido. O planejamento efetivo das políticas e estratégias de recursos humanos pode contribuir para o melhor gerenciamento dos colaboradores e respectivas áreas de atuação com vistas a alinhar seus objetivos de desempenho aos objetivos estratégicos da organização.

O presente artigo foi elaborado a partir de pesquisa realizada no segundo semestre de 2014 e procurou responder à seguinte questão: como alinhar as ações e estratégias de recursos humanos aos objetivos organizacionais de uma indústria familiar do setor cerâmico? Apresentou como objetivo geral desta análise propor ações e estratégias de recursos humanos alinhadas aos objetivos organizacionais de uma indústria familiar do setor cerâmico, localizada no Vale do Taquari. Quanto aos objetivos específicos, pretende identificar os principais objetivos da organização e conhecer a percepção do gestor sobre a importância dos recursos humanos para a efetividade do seu negócio.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Planejamento organizacional

Para melhor compreensão do conceito de planejamento organizacional, deve-se entender primeiro o significado da função planejamento. Para Robbins (2000), planejar corresponde à definição das metas e estratégias para o alcance e desenvolvimento de uma hierarquia de planos visando a integrar as atividades abrangidas pelo planejamento estabelecido. Acrescenta ainda que este pode ser formal ou informal, sendo formal quando for estendido por um período mínimo de três anos e dotado de documentação escrita e cronograma multianual, ao passo que o planejamento informal seria, por exemplo, planos não colocados no papel e que equivalem a um espaço curto de tempo. Conforme Lucena (2010), o planejamento organizacional deve responder às exigências e características do negócio, do mercado, de seus produtos e serviços e de suas demais relações, internas e externas. Sua função é organizar o trabalho, a disponibilidade e a distribuição dos recursos necessários, desenhando o ambiente empresarial a fim de organizar as pessoas e sua força de trabalho, nesse ambiente redesenhado, afirma a autora.

Lima e Teixeira (2000) acreditam que o planejamento, considerado sob o ponto de vista da gestão da empresa, corresponde a uma ação do presente para o futuro. Dessa forma, dividem o planejamento em três grupos: de longo prazo ou planejamento institucional, que considera o sistema organizacional na sua totalidade e integra tanto o ambiente interno com o externo, sendo uma ação de dentro para fora. Já o segundo grupo, conforme os autores, é o planejamento de médio prazo ou setorial, que abrange os setores e as diversas áreas da empresa e decorre da integração do ambiente externo com o interno, sendo uma ação de fora para dentro. Finalmente, o planejamento de curto

prazo ou operacional envolve as tarefas e atividades e relaciona-se diretamente à integração entre os setores e processos internos, sendo uma ação de dentro para dentro.

2.1.1 Objetivos organizacionais

Hampton (2005) define os objetivos organizacionais como produto de um pensamento adequado e específico, comprometendo a organização e as pessoas no sentido de sua realização. Segundo o autor, a empresa deve assegurar os objetivos pessoais, departamentais e organizacionais logicamente integrados e sua importância varia de acordo com as situações. Tradicionalmente, os objetivos eram fixados de forma autoritária pelo superior aos seus subordinados; atualmente, a fixação dos objetivos é dada, até certo ponto, pelos subordinados, dentro do limite permitido pelos superiores, acrescenta o autor. Ao abordar o conceito de objetivos organizacionais, Chiavenato (2009) afirma que são fins coletivos, representados pela ação e pela capacidade de influenciar a atividade organizada. Os objetivos bem estabelecidos servem como função vital para legitimar essa ação.

Os objetivos organizacionais induzem os esforços gerenciais a fim de reforçar o negócio geral da organização e sua posição competitiva no mercado, conforme Thompson Jr. e Strickland III (2004). Acrescentam que os objetivos organizacionais dizem respeito às perspectivas de longo prazo do negócio, como: crescimento acelerado em relação a outras indústrias, conquista antecipada de clientes-chave pela qualidade de produtos e serviços oferecidos, maior participação no mercado, diminuição de custos gerais comparados aos outros concorrentes, reforço da reputação da empresa com os clientes e estabelecimento de posição mais forte nos mercados internacionais, buscando o crescimento constante. Dessa forma, acreditam que os objetivos organizacionais servem para mostrar aos gerentes que, além de atingir bom desempenho financeiro, a empresa precisa melhorar sua competitividade e sua posição no negócio.

2.2 Gestão estratégica de pessoas e planejamento

A gestão estratégica de pessoas, segundo Dessler (2003), surge da necessidade de os funcionários buscarem vantagem competitiva, sendo definida como a união da administração de recursos humanos com metas e objetivos estratégicos para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas flexíveis e inovadoras. O autor acrescenta que a gestão estratégica de pessoas tem a intenção de permitir que a empresa alcance as metas estabelecidas e programe parceria estratégica na formulação das estratégias da organização, por meio de atividades internas, como recrutamento, seleção, treinamento e remuneração.

Lucena (2010) conceitua planejamento de recursos humanos como processo gerencial de identificação e análise das necessidades de recursos humanos na organização. Também, de acordo com a autora, nesse processo deve ser considerado o desenvolvimento de políticas, programas e atividades que supram essas necessidades, a curto e longo prazo, a fim de realizar as estratégias do negócio, os objetivos da empresa e proporcionar continuidade em ambiente de mudança. Ela acrescenta que o planejamento de recursos humanos necessita integrar-se à estratégia de negócio da empresa.

O planejamento de recursos humanos pode contribuir com a administração no sentido de proporcionar, aos gestores, informações gerais e específicas, relacionadas aos funcionários, como vagas ocupadas, atividades realizadas, demandas e necessidades, permitindo a realização de determinadas tarefas e atividades com efetividade, que contribuirão para o alcance de seus objetivos gerais (ROBBINS, 2000). Conforme o autor, esse traduz os objetivos da organização na quantidade e na combinação de colaboradores necessários para a realização dos objetivos antes almejados. Resume o planejamento de recursos humanos em três etapas: a primeira é a avaliação dos recursos humanos

correntes, a segunda é a avaliação das necessidades futuras de recursos humanos e a terceira etapa envolve o desenvolvimento de programa para satisfazer necessidades futuras de recursos humanos.

2.2.1 Objetivos de desempenho de gestão de pessoas

Segundo Bergamini (1980), a elaboração e o alcance dos objetivos de recursos humanos não são tão simples quanto parecem. Eles tornam-se complexos a partir de sua transformação em atitude, que predomine verticalmente em todos os níveis empresariais e horizontalmente seja aceito em todas as áreas da empresa. Acrescenta, ainda, que os gestores de pessoas precisam estar sintonizados com as necessidades dos funcionários para que estes se sintam amparados quanto às questões críticas que envolvam suas expectativas. Dessa forma, servem como elo entre essas necessidades pessoais e os objetivos definidos pela organização. A autora acredita que não há maneira melhor de atingir os objetivos organizacionais sem oferecer a oportunidade para que os funcionários alcancem seus próprios objetivos e metas individuais.

A gestão de pessoas é uma área contingencial e situacional, visto que depende do tipo de cultura, da estrutura adotada, das características do negócio, dos processos internos e do estilo de gestão de cada organização. Chiavenato (2010) cita, entre os principais objetivos da gestão de pessoas: contribuir com os gestores visando ao alcance dos objetivos e metas estabelecidos e à realização da missão organizacional; proporcionar competitividade à organização; treinar a equipe de trabalho; aumentar a autoestima e a satisfação das pessoas; desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho; administrar a mudança; manter políticas éticas; desenvolver comportamento socialmente responsável e, por fim, possibilitar o desenvolvimento de uma organização competitiva e reconhecida no mercado de atuação pela eficiência e qualidade dos seus produtos e serviços.

A esse respeito, Milkovich e Boudreau (2013) afirmam que os objetivos da área de Recursos Humanos têm mudado constantemente. Anteriormente os objetivos estavam vinculados com a moral dos empregados e a satisfação no trabalho. Hoje, esse foco está voltado para a agregação de valor por meio de melhorias do desempenho financeiro e da satisfação dos clientes e dos empregados. Para os autores, uma organização eficaz deve ser medida pelo seu desempenho financeiro e sua atuação no mercado. Acrescentam que a satisfação dos colaboradores pode ser medida por meio de enquetes sobre suas atitudes em relação às políticas de RH e sua opinião sobre justiça no tratamento oferecido a eles pela empresa.

2.3 Políticas de recursos humanos

As políticas de recursos humanos são guias para ações e servem para prover respostas aos problemas que podem ocorrer nos diversos processos de trabalho, fazendo com que os superiores solucionem-nas. Também estão relacionadas às maneiras com as quais a empresa pretende lidar com seus membros e por meio deles alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

A seguir são abordadas as políticas de recursos humanos que serão utilizadas no presente estudo, conforme Chiavenato (2010), Marras (2000), Bohlander, Snell e Sherman (2003), Milkovich e Boudreau (2013), Robbins (2000), Lima e Teixeira (2000), Brasil (2014, texto digital) e Carvalho e Serafim (1995).

- Recrutamento e seleção

A relação existente entre colaboradores e organizações é de escolha recíproca. As empresas contratam seus funcionários a partir de um perfil desejado, estabelecido por um conjunto de critérios, e as pessoas escolhem as empresas que querem trabalhar de acordo com seu desejo (CHIAVENATO, 2010). Para dar início a esse relacionamento é necessário que o setor de recrutamento e seleção divulgue no mercado as vagas oferecidas, para pessoas com determinadas características; dessa

forma, sinaliza aos candidatos a oportunidade de emprego. Para o autor, o processo de recrutar apresenta-se como um elo entre o mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos. Tratando do processo de seleção de pessoas, o autor afirma ser uma espécie de filtro que garante o ingresso de apenas alguns candidatos, com características desejadas, ou seja, a organização seleciona aqueles que apresentam habilidades e perfil conforme os cargos existentes e que tenham as competências necessárias para aumentar sua eficácia.

Também Marras (2000) afirma que o processo de recrutamento de pessoal é de responsabilidade da área de recursos humanos, a qual tem o compromisso de captar talentos externos e internos à organização. O início do processo de recrutamento se dá pela necessidade interna da empresa em substituir ou aumentar o quadro de funcionários. O preenchimento de determinadas vagas pode ocorrer por alguém de dentro da empresa ou de fora dela, tratando-se, assim, de recrutamento interno e externo, respectivamente. Segundo o autor, dependerá da disponibilidade do pessoal, das políticas de recursos humanos e dos requisitos do cargo a ser preenchido.

Acrescentam Bohlander, Snell e Sherman (2003) que o recrutamento interno permite a capitalização do investimento feito no recrutamento, seleção, desenvolvimento e treinamento dos atuais funcionários para promovê-los e transferi-los de setor. Por outro lado, existem vantagens em recrutar externamente novos profissionais, devido às revitalizações necessárias e novas ideias. Geralmente, o processo de recrutamento externo ocorre devido à falta de funcionários qualificados ou que apresentem características distintas para ocupar a vaga em aberto.

Quanto à seleção de pessoal, segundo os autores, corresponde a um processo de escolha, sob metodologia específica, de candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento para atender à necessidade da organização. Acreditam que o processo de selecionar candidatos deve obedecer às exigências do cargo e às características do profissional e deve ser mediado por entrevista de seleção e testes de aferição.

- Treinamento

De acordo com Chiavenato (2010), o conceito de treinamento apresenta mudanças no decorrer dos tempos. No passado, treinamento era um meio para adequar cada pessoa a seu cargo e desenvolver os funcionários a partir do preenchimento do cargo. Atualmente, o processo de treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas a fim de torná-las produtivas, criativas e inovadoras e, dessa forma, melhorar o desempenho organizacional. Para o autor, o treinamento apresenta-se como uma maneira de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Também, quando bem planejado, torna-se a fonte de lucratividade, ao passo que permite aos colaboradores a contribuição direta nos resultados do negócio.

Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo. Tem por objetivo reciclar conhecimentos, habilidades e atitudes ligadas às tarefas desenvolvidas no trabalho, a fim de aperfeiçoá-las e, também, de modificar e aprimorar a bagagem particular de cada um (MARRAS, 2000). Acredita que um bom programa de treinamento pode aumentar a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, ao passo que permite aos funcionários incentivo motivacional.

O alcance dos objetivos da política de treinamento está diretamente relacionado ao levantamento criterioso de necessidades. Conforme Bohlander, Snell e Sherman (2003), também é preciso identificar os setores em que existe a ocorrência da necessidade e os métodos que proporcionam os melhores conhecimentos, habilidades e atitudes aos funcionários. Acrescentam que a avaliação da necessidade de treinamento compreende as etapas a seguir: **análise da empresa**, em que ocorre exame no ambiente, nas estratégias e nos recursos para determinar a ênfase do treinamento; **análise da tarefa**, que consiste em identificar as atividades desempenhadas em um cargo específico e determinar o conteúdo exato do programa de treinamento; e o outro fator

corresponde à **análise da pessoa**, buscando determinar quais funcionários precisam de treinamento e quais não requerem.

- Remuneração

A remuneração corresponde a uma das partes mais fascinantes das políticas de RH, visto que inclui o retorno financeiro e benefícios tangíveis que os colaboradores recebem como parte do pagamento em uma relação de trabalho, conforme Milkovich e Boudreau (2013). Por essa razão, o processo de recompensar pessoas é fundamental na condução dessas em termos de reconhecimento do seu desempenho na organização.

Acrescenta Chiavenato (2010) que a remuneração deve obedecer a regras rígidas e imutáveis, padronizadas de avaliação de cargos, componente de uma política que se aplica a todos os funcionários, sem levar em conta suas diferenças individuais de desempenho. Ao abordar recompensas como forma de remuneração, o autor acredita que estas visam a incentivar as contribuições das pessoas aos objetivos da empresa. Contudo, podem influenciar os custos laborais e, por isso, se faz necessário entender a administração do sistema de recompensas. A remuneração total de um funcionário é constituída de três componentes: a remuneração básica, que é o salário mensal, os incentivos salariais, que são os bônus e participação nos resultados; os benefícios, que são os seguros de vida e saúde e as refeições subsidiadas.

Existem fatores que podem influenciar diretamente a composição do salário e ocorrem pela combinação de variáveis internas e externas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). Segundo os autores, entre os fatores internos estão a política de remuneração da empresa, o valor de um trabalho, valor do funcionário no cumprimento dos requisitos do cargo e a capacidade de pagamento do empregador. Já entre os fatores externos que influenciam estão as condições do mercado de trabalho, a faixa salarial regional, o custo de vida, negociação coletiva e os requisitos legais.

- Segurança no trabalho

Carvalho e Nascimento (2004) conceituam segurança do trabalho como sendo uma função ou um conjunto de medidas técnicas, psicológicas e educativas para prevenir acidentes, ao passo que elimina os riscos existentes no ambiente. Acrescentam que a segurança do trabalho pode ser considerada um fator decisivo no aumento da produtividade, visto que os acidentes têm peso negativo no processo produtivo. Marras (2000) afirma que é um programa de longo prazo cujo objetivo é conscientizar o trabalhador a proteger sua vida e a dos colegas com a realização de ações mais seguras e mais reflexivas. De acordo com o autor, na prevenção de acidentes deve-se considerar o aspecto humano, o bem-estar e a preservação da vida do trabalhador e, também, o aspecto econômico, no que tange às faltas causadas por acidentes ou doenças do trabalho e os custos gerados para a empresa.

Segundo Brasil (2014, texto digital), o Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais (PPRA) visa à preservação da saúde e da integridade dos trabalhadores, por meio da antecipação e reconhecimento da ocorrência de riscos ambientais existentes no ambiente de trabalho, tendo em consideração a proteção do meio ambiente e dos recursos naturais. A implementação do PPRA é obrigatória para todos os empregadores que admitam trabalhadores como empregados, não importando o grau de risco ou a quantidade de empregados. Conforme o *site*, outro programa complementar ao PPRA é o Programa de Controle Médico e de Saúde Ocupacional (PCMSO), que monitora por anamnese e exames laboratoriais a saúde dos trabalhadores e tem por objetivo identificar precocemente qualquer desvio que possa comprometer a saúde dos funcionários.

- Comunicação

A transferência de significado de uma pessoa para a outra se denomina comunicação (ROBBINS, 2000). A ausência de transmissão de informações ou de ideias pode limitar o processo da

comunicação, ou seja, se ninguém ouve o que é dito ou lê o que está escrito, não haverá o processo da comunicação. De acordo com o autor, a comunicação, não se limita à fala. Um texto escrito, por exemplo, é uma forma de comunicação. Robbins (2000) a complementa com outras estratégias de comunicação como apresentações visuais, mensagens, símbolos não verbais, expressões faciais e corporais e a aparência são formas de comunicação, desde que sejam legíveis ao receptor.

A comunicação é necessária para a integração de qualquer grupo de trabalho. Uma comunicação eficiente envolve a identificação e o reconhecimento de diferenças no modo que as pessoas pensam e agem e é dessa forma que esta deve estar engajada em todos os níveis da empresa, contribuindo para o seu funcionamento e integração (CARVALHO; SERAFIM, 1995). Acredita que o emissor deve tomar cuidado com a forma de comunicar-se, observando o conteúdo, a utilização correta de símbolos e a escolha do melhor canal para veicular a mensagem, visando à perfeita compreensão pelo receptor.

2.4 Gestão de pessoas no setor cerâmico

Segundo Vargas (2012, texto digital), para resolver o problema da mão de obra, empresas investem em programas para atrair e reter talentos. O momento é bom para a construção civil, impulsionado por projetos do governo federal, pelas obras da Copa do Mundo e pelo *boom* nas moradias. Depois do grande crescimento nos anos de 2010 e 2011, o ano de 2012 teve um ritmo menor. Segundo dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), de janeiro a setembro de 2012, o saldo de empregos formais gerados no setor para o Estado cresceu 8,67% em relação ao ano de 2011. A autora ressalta que a falta de trabalhadores qualificados dificulta o preenchimento dos postos que vêm sendo criados e que sobram vagas porque as empresas passaram a exigir mais dos profissionais e há poucos interessados em se capacitar.

O setor cerâmico ocupa lugar de destaque na economia, sendo sua produção fundamental para o desempenho do ramo da construção civil. Empresas de todos os portes realizam suas atividades aprimorando cada vez mais seus produtos, aliadas a novas tecnologias de produção, que vêm oportunizando a conquista de novos mercados, de acordo com a publicação Infocer (2012 texto digital). Mas, com o crescimento da demanda por novos produtos e com maior qualidade, tornou-se necessário investir mais na qualificação dos funcionários e colaboradores e na automação. Conforme consta, o atendimento às normas do Ministério do Trabalho, naturalmente, faz com que o empresário acabe substituindo a mão de obra por tecnologia, principalmente em ambientes considerados insalubres e agressivos, de alta temperatura ou que exijam muito esforço físico. A melhoria do ambiente de trabalho, ao mesmo tempo que gera redução na quantidade de funcionários, também aumenta a qualificação dos colaboradores que permanecem na empresa (INFOCER, 2012, texto digital).

3. MÉTODOS E TÉCNICAS

A pesquisa que originou o presente artigo apresentou caráter exploratório (CHEMIM, 2012) e foi realizada no segundo semestre de 2014. No levantamento de dados primários utilizou-se entrevista com apoio de questionário com questões abertas. O questionário que deu apoio à entrevista era composto por seis questões abertas, abordando os seguintes assuntos: existência da empresa, oportunidades no negócio, objetivos da organização, importância dos recursos humanos e políticas de gestão de pessoas. Os dados secundários levantados foram obtidos a partir de documentos da organização, como: Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, Programa de Controle Médico e de Saúde Ocupacional, fichas de Equipamento de Proteção Individual (EPI) e registros de treinamentos. O sujeito do estudo foi o sócio-gestor da empresa.

Na análise e interpretação dos dados, as informações foram tratadas de forma qualitativa (MASCARENHAS, 2012). A análise das informações foi dividida em três etapas, a saber:

1 – Elaboração da entrevista e definição das questões de apoio utilizadas. Leitura das respostas e organização para sua categorização;

2 – Categorização dos elementos estudados, a partir dos critérios definidos na pesquisa. Na categorização foram estabelecidos quatro grupos principais:

Grupo 1 – Planejamento organizacional (questões 1 e 2);

Grupo 2 – Objetivo da organização (questão 3);

Grupo 3 – Gestão de pessoas na organização (questões 4 e 5);

Grupo 4 – Políticas de recursos humanos (questão 6);

3 – Interpretação ou a busca de significado para as informações e dados pesquisados. As informações fornecidas pelo entrevistado foram interpretadas a partir das respostas do questionário.

4. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE

A indústria estudada é uma organização familiar de pequeno porte, localizada no Vale do Taquari. Atua desde o ano de 1992 na fabricação de tijolos maciços, com comercialização de quatro dimensões diferentes, e ainda oferece o serviço de entrega do produto. Atua em todo o Vale do Taquari, principalmente na cidade de Lajeado, onde se encontram seus maiores parceiros, como lojas de comércio de materiais de construção e construtoras. Desde sua fundação, apresenta como foco a qualidade dos seus produtos. Também procura ser pontual e ágil na distribuição, sendo um diferencial para seus clientes. Atualmente investe em novos equipamentos para agilizar o processo de produção e distribuição. A indústria conta com 15 colaboradores. A jazida de exploração da matéria-prima é própria.

Em relação ao planejamento organizacional, verifica-se que a missão, os valores e os objetivos da empresa não são formalizados. Quanto à área de recursos humanos, não está organizada e as ações e estratégias são definidas e implementadas pelos gestores de acordo com as suas necessidades e percepções. A contratação e as demissões de funcionários não obedecem a um processo planejado de recrutamento e seleção. A política de treinamentos é de responsabilidade dos gestores. Normalmente ocorrem treinamentos quando há a necessidade de alocação de funcionários para outras funções ou áreas. As atividades rotineiras relacionadas às pessoas são realizadas por um escritório de contabilidade. Também, a empresa conta com a assessoria de uma organização especializada em segurança e medicina do trabalho.

5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

A seguir são apresentadas, analisadas e interpretadas as respostas referentes à entrevista realizada com o sócio-gestor da organização. Inicialmente, aquelas que abordam o planejamento organizacional, após as questões relacionadas aos objetivos da organização. Posteriormente, serão abordadas as percepções do gestor sobre gestão e políticas de recursos humanos. A entrevista ocorreu no mês de novembro de 2014.

5.1 Planejamento organizacional e a percepção do gestor

Em relação à **visão de futuro da empresa**, o sócio-gestor prevê para os próximos cinco anos um aumento na produção de 20%, por meio de investimentos em maquinários mais eficientes, buscando a automatização no carregamento dos tijolos em prateleiras e reutilizando o calor dos fornos para a estufa de secagem. O respondente acrescenta que pretende manter o mesmo número

de funcionários nesse período, qualificando-os de acordo com as novas tecnologias implantadas. Salienta, como possibilidade de inovação, o desenvolvimento de uma linha de produção de tijolos ecológicos. Essa estratégia permitirá atender às demandas de clientes preocupados com os aspectos ambientais.

Conforme Lima e Teixeira (2000) e Lucena (2010), o planejamento organizacional corresponde a uma ação do presente para o futuro. Eles acrescentam que deve responder às exigências e características do negócio, do mercado, de seus produtos e serviços e de suas demais relações, internas e externas. Uma de suas funções principais é organizar o trabalho, a disponibilidade e a distribuição dos recursos necessários, desenhando o ambiente empresarial a fim de organizar as pessoas e sua força de trabalho, nesse ambiente redesenhado.

De acordo com o respondente, a empresa existe há 35 anos e vem passando de geração para geração, sendo ele representante da terceira geração. Afirma que “[...] ela existe por um enorme esforço de meu avô e meu pai; eles desenvolveram esta atividade com muito amor e dedicação [...]”. O respondente pretende dar continuidade às atividades realizadas pela indústria, fazendo tijolos de qualidade para a construção civil, e complementa que a existência dela se dá pelo retorno financeiro que trouxe e vem trazendo à família.

Ao ser questionado sobre as **maiores oportunidades no negócio**, o sócio-gestor enfatiza algumas vantagens: “[...] matéria-prima própria, clientes fidelizados, ponto estratégico, recursos financeiros próprios, baixo nível de investimento para produção igual ou superior à dos concorrentes”. O respondente acrescenta que a empresa dispõe de jazida própria para a retirada de sua matéria-prima. Existe disponibilidade de recursos financeiros próprios para compra de maquinários, de forma a dispensar os recursos de instituições financeiras. Segundo o gestor “[...] a empresa não apresenta um alto nível de investimento, comparado aos nossos concorrentes, mas nosso volume de produção é semelhante ou superior [...]”.

5.2 Objetivos da organização

O sócio-gestor, de forma geral, elencou como objetivos da organização: aumentar a carteira de clientes comerciais, fidelizar os clientes atuais, fortalecer o conceito de qualidade da marca, ampliar a atuação no mercado, identificar novos distribuidores do produto, tornar a marca conhecida na região, produzir com menos impacto ao meio ambiente, entre outros (QUADRO 1). Hampton (2005), Chiavenato (2009), Thompson Jr. e Strickland III (2004), ao abordarem objetivos organizacionais, acreditam que estes sejam produto de um pensamento adequado e específico, devendo comprometer a organização e as pessoas para sua realização. Acrescentam ainda que a empresa deve assegurar os objetivos pessoais, departamentais e organizacionais logicamente integrados e sua importância varia de acordo com as situações. Segundo os autores, são fins coletivos, representados pela ação e pela capacidade de influenciar a atividade organizada. Os objetivos bem estabelecidos servem como função vital de legitimar essa ação. Também, os objetivos organizacionais induzem os esforços gerenciais a fim de reforçar o negócio geral da organização e sua posição competitiva no mercado. Complementam, ainda, que esses podem mostrar aos gerentes que, além de atingir bom desempenho financeiro, a empresa precisa melhorar sua competitividade e sua posição no negócio.

No Quadro 1, a seguir, são apresentados os **objetivos da organização**. Para fins de estudo, eles foram categorizados de acordo com as seguintes dimensões, a saber: Clientes; Mercado; Ambiente; Concorrentes; Desenvolvimento de novos produtos; e Tecnologia. Os objetivos, apesar de não estarem formalizados, foram citados pelo respondente durante a entrevista.

Quadro 1 – Objetivos da organização

Dimensões	Objetivos da organização
Clientes	- Aumentar a carteira de clientes comerciais (lojas de materiais para construção); - Fidelizar os clientes atuais; - Fortalecer o conceito de qualidade da marca
Mercado	- Ampliar a atuação no mercado; - Estabelecer contato com novos distribuidores e compradores do produto; - Tornar a marca conhecida na região de atuação.
Ambiente	- Produzir com menos impacto ao meio ambiente; - Recuperar as áreas degradadas pela extração de matéria-prima; - Tornar o ambiente de trabalho seguro para os colaboradores; - Melhorar a qualidade de vida dos colaboradores; - Introduzir o processo de produção do tijolo ecológico.
Concorrentes	- Fazer parceria com os concorrentes na compra de insumos; - Criar grupos de interesse visando a fortalecer o ramo de atividade.
Desenvolvimento de produtos	- Desenvolver produtos com matérias-primas recicláveis; - Desenvolver formas racionais e econômicas de distribuição e entrega dos produtos; - Adequar os produtos às especificações estabelecidas pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO).
Tecnologia	- Automatizar a produção; - Desenvolver e implantar processos produtivos mais eficientes; - Qualificar a mão de obra.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nas informações do estudo.

Conforme a dimensão **Clientes**, o sócio-gestor prevê aumento na carteira de clientes, com ênfase nas empresas de materiais para construção e, também, a manutenção e aumento dos vínculos com os seus clientes. O respondente afirma: “[...] seria importante a conquista de novos clientes comerciais e manter os clientes atuais, por serem estratégicos e adquirirem cerca de 90% da produção [...]”. Ele acredita que é positiva a diminuição dos estoques de produtos acabados e matérias-primas, como forma de redução de custos. Essa situação permite margem maior de negociação de preços com os clientes. Outro objetivo citado pelo gestor é o fortalecimento do conceito de qualidade da marca por meio da excelência no atendimento e da agilidade na entrega.

Quanto à dimensão **Mercado**, o objetivo é ampliar a atuação no mercado. O respondente acredita que para atingir esse objetivo, precisará estabelecer contato com novos distribuidores e compradores para seus produtos, como lojas de materiais para construção e construtoras. Outro objetivo citado é tornar a marca conhecida na região. Segundo o sócio-gestor, “[...] a forma correta de tornar a marca conhecida é a fidelização dos parceiros comerciais, que abrangem uma parcela significativa de clientes e fazem com que o produto seja levado para diversos lugares distintos [...]”. Segundo o respondente, a empresa prima pela qualidade na produção, cuidando de todas as etapas do processo produtivo para obter um produto final que atenda às expectativas dos clientes.

Na dimensão **Ambiente**, como forma de garantir a renda e recuperar as áreas degradadas, devido à extração da matéria-prima, o respondente apresenta como objetivo da organização investir em piscicultura, além de criar áreas destinadas ao reflorestamento com espécies de árvores frutíferas e nativas. Ele ressalta que a indústria está preocupada em desenvolver estratégias de

produção que gerem menos impacto ao meio ambiente, como a produção de tijolos ecologicamente corretos e o aperfeiçoamento de processos produtivos mais eficientes e limpos. Outro aspecto citado está relacionado ao cumprimento da legislação e à manutenção das licenças ambientais em dia, que contribuem com informações e exigências importantes na prevenção de danos à natureza. Em relação ao ambiente interno da organização, existe o compromisso de melhorar as condições gerais de trabalho para os colaboradores. O objetivo é melhorar a qualidade de vida e, com isso, reter os profissionais na organização. O gestor destaca que, hoje, no setor cerâmico, uma das maiores dificuldades é encontrar e manter os trabalhadores. A rotatividade e o absenteísmo altos geram custos, com repercussão negativa nos resultados da indústria, além de comprometer a qualidade dos produtos e dos serviços oferecidos aos clientes.

Em relação aos **Concorrentes**, o objetivo é realizar parcerias com eles para conseguir comprar insumos mais baratos. O respondente afirma que a indústria deve concentrar seus esforços na qualidade do produto e serviços oferecidos e na melhoria constante do processo de vendas. O gestor acrescenta outro objetivo, criar um grupo de interesse, envolvendo os concorrentes, que procure fortalecer o ramo de atividade, além defender os interesses das indústrias envolvidas: “[...] é necessário nos juntarmos, mesmo sendo poucas indústrias na localidade, talvez reunindo indústrias de outras regiões, para reivindicarmos auxílios das prefeituras, melhorias nas estradas, reconhecimento da qualidade dos produtos, criação de um certificado de qualidade [...]”.

Na dimensão **Desenvolvimento de produtos**, de acordo com o sócio-gestor a indústria pretende adequar os produtos conforme as especificações do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro), já que somente alguns tipos de tijolos produzidos atendem as medidas padrão. Também, buscará desenvolver produtos com matérias-primas recicláveis, por exemplo, a produção de tijolo a partir de etapas de processo controladas e com a utilização de matérias-primas e insumos menos agressivos. De acordo com o respondente, um aspecto positivo corresponde à eliminação do processo de queima, passando-se à utilização de um composto de água e cimento. Quanto à distribuição dos produtos e novas formas de racionalizar entregas, verifica-se vantagem competitiva em relação aos concorrentes situados na área de atuação da indústria.

Quanto à dimensão **Tecnologia**, a indústria planeja automatizar a produção, com a aquisição de máquinas para carregamento, pois, segundo o respondente, essa é uma etapa que exige grande esforço físico e utiliza um número maior de funcionários. Ressalta o sócio-gestor que o desenvolvimento de novos processos produtivos permitirá reduzir os riscos de acidentes e doenças ocupacionais, além de aumentar o desempenho da produção. Sobre a qualificação da mão de obra, afirma que o treinamento e o desenvolvimento dos funcionários “[...] são necessários para a organização alcançar bons resultados”.

5.3. Gestão estratégica de pessoas na organização e a percepção do gestor

Em relação à gestão de pessoas, foram abordados aspectos relacionados à importância dos funcionários e as políticas de recursos humanos necessárias à indústria no seu contexto atual. De acordo com o respondente, os recursos humanos compõem o processo que permite a vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Ele afirma que uma das dificuldades em relação aos recursos humanos corresponde à falta de formalização do planejamento organizacional, pois os objetivos e metas não estão disponibilizados de forma clara para todos os funcionários. O gestor acredita que essa situação compromete a elaboração e a implementação de políticas de recursos humanos que sejam eficazes nos seus resultados, principalmente porque não se consegue alinhar os objetivos das pessoas e áreas aos grandes objetivos organizacionais.

Dessler (2003) afirma que a gestão estratégica de pessoas surge da necessidade de os funcionários buscarem vantagem competitiva para as organizações, sendo definida como a

união da administração de recursos humanos com metas e objetivos estratégicos para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas flexíveis e inovadoras. De acordo com o autor, esta tem a intenção de permitir o alcance das metas estabelecidas e a implementação de parceria na formulação das estratégias da organização, por meio de atividades internas, relacionadas às políticas de recursos humanos. Robbins (2000), ao abordar o planejamento de recursos humanos, acredita na contribuição deste para a administração, no sentido de proporcionar aos gestores informações gerais e específicas, relacionadas aos funcionários, como vagas ocupadas, atividades realizadas, demandas e necessidades, permitindo a realização de determinadas tarefas e atividades com efetividade, o que contribui para o alcance dos seus objetivos gerais.

Quanto ao perfil atual dos colaboradores, o sócio-gestor descreveu como sendo de baixa escolaridade, em que a maioria deles não apresenta o nível fundamental completo. O respondente acrescenta que, apesar do pouco conhecimento teórico, são excelentes funcionários na realização das atividades práticas. Ainda em relação à mão de obra, por ser uma indústria que utiliza poucos recursos tecnológicos, o trabalho braçal é fortemente exigido, o que ocasiona grande desgaste físico. Um ponto fraco, na percepção do entrevistado, corresponde à falta de comprometimento de alguns funcionários com a jornada de trabalho. Entre as exigências para atuar no processo produtivo estão o cumprimento de normas e regras, a agilidade e a atenção. Em relação aos responsáveis pela entrega e distribuição de produtos, verifica-se dinamismo, educação refinada e comprometimento. Também, estes devem manter-se atualizados, buscando conhecer rotas de entrega e endereços.

Ao ser questionado sobre a criação e implantação de políticas de recursos humanos, o respondente acredita que a empresa necessita programar os processos de recrutamento e seleção, segurança do trabalho, treinamento e comunicação organizacional. Em sua opinião, o recrutamento e seleção devem ser feitos por pessoa especializada, assim como as ações relacionadas ao processo de treinamento. Quanto aos aspectos relacionados à comunicação organizacional, devem ser aperfeiçoados com a realização de palestras e práticas sobre o tema. Sobre a segurança do trabalho, o respondente espera contratar os serviços de um técnico ou engenheiro de segurança do trabalho para assessorar no atendimento às exigências da legislação e no desenvolvimento de estratégias de prevenção de acidentes e doenças do trabalho.

5.4 Políticas de recursos humanos e alinhamento ao planejamento organizacional

No Quadro 2 são apresentadas, juntamente com os objetivos organizacionais de cada dimensão, as políticas e as estratégias de gestão de pessoas que podem contribuir para a melhor planejamento. Posteriormente são apresentadas e desenvolvidas as propostas de políticas de gestão de pessoas para a organização.

Quadro 2 – Objetivo da organização, políticas, ações e estratégias de recursos humanos

Dimensões/Objetivos da organização	Políticas de recursos humanos	Ações e estratégias de recursos humanos (propostas)
<p>1. Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a carteira de clientes comerciais (lojas de materiais para construção); - Fidelizar os clientes atuais; - Fortalecer o conceito de qualidade da marca. 	<p>Recrutamento e seleção</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contratação de funcionários de acordo com o perfil definido para o setor/área; - Formalização de procedimentos para o recrutamento e a seleção; - Estudo de viabilidade de contratação de uma organização especializada para a realização do recrutamento e seleção.
<p>2. Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ampliar a atuação no mercado. - Estabelecer contato com novos distribuidores e compradores do produto; - Tornar a marca conhecida na região de atuação; 	<p>Treinamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de um programa de treinamento que reforce os conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários no desempenho de suas tarefas; - Elaboração e implementação de treinamento formalizado de integração aos novos contratados;
<p>3. Ambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produzir com menos impacto ao meio ambiente; - Recuperar as áreas degradadas pela extração de matéria-prima; - Tornar o ambiente de trabalho seguro para os colaboradores; - Melhorar a qualidade de vida dos colaboradores; - Introduzir o processo de produção do tijolo ecológico. 	<p>Remuneração</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneração conforme o piso da categoria; - Estudo de viabilidade da adoção do sistema de remuneração que valorize o desempenho do funcionário.
<p>4. Concorrentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fazer parceria com os concorrentes na compra de insumos; - Criar grupos de interesse, visando a fortalecer o ramo de atividade. 	<p>Segurança do trabalho</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Orientação, fornecimento e acompanhamento do uso correto dos EPIs; - Acompanhamento das condições operacionais e do ambiente de trabalho para realização das tarefas com conforto e segurança; - Execução das ações relacionadas ao PPRA e ao PCMSO.

Dimensões/Objetivos da organização	Políticas de recursos humanos	Ações e estratégias de recursos humanos (propostas)
5. Desenvolvimento de produtos - Desenvolver produtos com matérias-primas recicláveis; - Desenvolver formas racionais e econômicas de distribuição e entrega dos produtos; - Adequar os produtos às especificações estabelecidas pelo Inmetro.	Comunicação	- Aperfeiçoamento do processo de comunicação interna; - Realização de reuniões periódicas para tratar de assuntos de interesse da empresa e dos funcionários; - Participação em palestras que tratem de assuntos técnicos e comportamentais; - Formalização dos encontros realizados com os registros de evidências (atas, registros de assinaturas de presenças, fotografias).
6. Tecnologia - Automatizar a produção; - Desenvolver e implantar processos produtivos mais eficientes; - Qualificar a mão de obra.		

Fonte: Dos autores, com base nas informações do estudo.

Pode-se observar, no Quadro 2, que as políticas de recursos humanos elencadas estão presentes em todas as dimensões relacionadas aos objetivos da organização estudada. Cada objetivo organizacional precisa da mobilização dos proprietários, gestores e funcionários ou colaboradores para que os resultados sejam alcançados.

Política de recrutamento e seleção: na indústria, o processo de recrutamento e seleção é informal. Os próprios gestores contratam de acordo com a necessidade, sem auxílio de profissionais ou organizações especializados em recursos humanos. Na maioria das vezes os candidatos a uma vaga específica procuram a indústria e oferecem sua mão de obra. Nota-se que a organização emprega somente pessoas da localidade em que está instalada, como forma de melhorar a situação econômica da comunidade local. Quando há a necessidade de preenchimento de vagas especializadas, como motorista ou operador de máquinas o processo de recrutamento é realizado internamente, com os colaboradores que demonstram interesse e se encaixam no perfil. A adoção de processo de recrutamento e seleção formalizado torna-se necessário para melhorar a produtividade e o desempenho das diversas áreas da indústria. Entre as ações principais estão: a contratação de funcionários de acordo com o perfil definido para o setor/área; a formalização de procedimentos para o recrutamento e a seleção; e a realização de estudo de viabilidade de contratação de uma organização especializada para a realização do recrutamento e seleção.

De acordo com Chiavenato (2010) e Marras (2000), o processo de recrutamento e seleção de pessoal é de responsabilidade da área de recursos humanos, a qual tem o compromisso de captar talentos externos e internos à organização. Para dar início a esse relacionamento é necessário que o setor de recrutamento e seleção ou responsável pela área divulgue no mercado as vagas oferecidas, para pessoas com determinadas características. Dessa forma, sinaliza aos candidatos a oportunidade de emprego. Segundo os autores, tratando do processo de seleção de pessoas, afirmam ser uma espécie de filtro que garante o ingresso de apenas alguns candidatos, com características desejadas, ou seja, a organização seleciona aqueles que apresentam habilidades e perfil conforme os cargos existentes e que tenham as competências necessárias para aumentar a sua eficácia.

Política de treinamento: a indústria não conta hoje com uma política de treinamento clara e formalizada. Apesar de existir uma organização que presta assessoria, na prática, o treinamento é

ministrado pelos gestores aos colaboradores quando de contratação ou adaptação de funcionários a uma nova função. As ações propostas para o alinhamento dos objetivos de desempenho de recursos humanos aos objetivos da indústria, considerando a política de treinamento, contemplam a elaboração de um programa que reforce os conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários no desempenho de suas tarefas. Também, sugere-se a elaboração e a implementação de treinamento formalizado de integração aos novos contratados.

O alcance dos objetivos da política de treinamento está diretamente relacionado ao levantamento criterioso de necessidades. Acrescentam-se a identificação dos setores em que existe a ocorrência da necessidade e os métodos que proporcionarão os melhores conhecimentos, habilidades e atitudes aos funcionários (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Política de remuneração: Um bom sistema de recompensas permite a atração de novos profissionais, além de reter os contratados em seus cargos. Paralelamente, os indivíduos valorizam as recompensas pelo trabalho que desempenham, e que os motiva para o desempenho de novas tarefas e para o cumprimento dos objetivos da empresa. Na indústria estudada, o processo de remuneração é simples, levando em consideração os poucos cargos existentes. Os cargos internos são de operário, operador de retroescavadeira, operador de empilhadeira, motorista, soldador e forneiro. Este último é o único cargo que possui salário fixo e variável. Funcionários com esse cargo ganham salário de operário mais uma quantia por cada fornada de tijolos que preparam no mês. Entre as ações e estratégias de recursos humanos propostas estão os pagamentos de salários de acordo com o piso da categoria e o estudo de viabilidade da adoção de sistema de remuneração que valorize o desempenho do funcionário.

A remuneração deve obedecer a regras rígidas e imutáveis, padronizadas de avaliação de cargos, componente de uma política que se aplica a todos os funcionários, sem levar em conta suas diferenças individuais de desempenho. Acrescenta Chiavenato (2010) que as recompensas como forma de remuneração visam a incentivar as contribuições das pessoas aos objetivos da empresa, contudo, podem influenciar os custos laborais e, por isso, se faz necessário entender a administração do sistema de recompensas.

Política de segurança do trabalho: os gestores procuram oferecer um ambiente de trabalho seguro, com riscos reduzidos, a fim de preservar a integridade física e psicológica dos seus colaboradores. No entanto, o processo relacionado à segurança do trabalho acontece de forma parcial, não existe uma política formalizada e a organização carece de profissional com conhecimento especializado que possa orientar os demais funcionários na realização das tarefas, com segurança, no seu dia a dia. A segurança do trabalho deve ser concebida como conjunto de medidas técnicas, psicológicas e educativas para prevenir acidentes, ao passo que elimina os riscos existentes no ambiente. Apresenta um fator decisivo no aumento da produtividade, visto que os acidentes têm peso negativo no processo produtivo. De acordo com Marras (2000) e Carvalho e Nascimento (2004), um programa efetivo de segurança do trabalho precisa conscientizar o trabalhador a proteger sua vida e a dos colegas com a realização de ações mais seguras e mais reflexivas.

Quando contratado, o colaborador passa por exames médicos e recebe os equipamentos de proteção individual e coletiva necessários para a realização de suas atividades. Também são fornecidas as orientações gerais para a realização das tarefas com segurança. A indústria conta com a assessoria de uma empresa especializada em segurança e medicina do trabalho. A seguir, algumas ações que podem contribuir com o trabalho preventivo na indústria estudada: fornecimento, orientação permanente e acompanhamento para o uso consciente dos equipamentos de proteção individual; acompanhamento das condições operacionais e do ambiente de trabalho para realização das tarefas com conforto e segurança; execução das ações relacionadas ao Ppra e ao Pcmso.

Política de comunicação: o processo de comunicação acontece de forma direta – gestores e funcionários. Sempre ocorre a partir de conversas pessoais ou diálogos por telefone, pelo fato de não haver muitos setores e os processos de trabalho estarem interligados. A comunicação é necessária para a integração de qualquer grupo de trabalho. Conforme Carvalho e Serafim (1995), um processo de comunicação eficiente envolve a identificação e o reconhecimento de diferenças no modo que as pessoas pensam e agem e é dessa forma que esta deve estar engajada em todos os níveis da empresa, contribuindo para seu funcionamento e integração. Entre as estratégias e ações de recursos humanos propostas estão: o aperfeiçoamento do processo de comunicação interna; a realização de reuniões periódicas para tratar de assuntos de interesse da empresa e dos funcionários; a participação dos gestores e dos funcionários em palestras que tratem de assuntos técnicos e comportamentais. Também, para o maior controle das atividades realizadas é necessária a formalização dos encontros realizados com registros de evidências (atas, registros de assinaturas de presenças, fotografias).

A ausência de transmissão de informações ou de ideias pode limitar o processo da comunicação, ou seja, se ninguém ouve o que é dito ou lê o que está escrito, não há o processo da comunicação (ROBBINS, 2000). A comunicação não se limita à fala; um texto escrito, por exemplo, é uma forma de comunicação. O autor destaca outras estratégias de comunicação, como apresentações visuais, mensagens, símbolos não verbais, expressões faciais e corporais e a aparência, desde que sejam legíveis ao receptor.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do presente artigo foi propor ações e estratégias de recursos humanos alinhadas aos objetivos organizacionais de uma indústria familiar do setor cerâmico, localizada no Vale do Taquari. Em entrevista realizada com o sócio-gestor, percebeu-se que ele considera necessário o desenvolvimento de políticas e ações de recursos humanos, no momento da elaboração do planejamento organizacional, para que essas sirvam de instrumento para nortear a execução das diversas atividades necessárias ao alcance dos resultados estabelecidos, comprometendo a equipe e as áreas com os objetivos da organização.

Entre os principais objetivos organizacionais citados pelo respondente estão: fidelizar os clientes atuais; ampliar a atuação no mercado; produzir com menos impacto ao meio ambiente; fazer parceria com os concorrentes na compra de insumos; desenvolver produtos com matérias-primas recicláveis e desenvolver e implantar processos produtivos mais eficientes. Quanto às políticas de recursos humanos, de acordo com as características da indústria, propostas para o desenvolvimento e implantação na indústria estudada, visando ao alinhamento aos seus grandes objetivos, estão: recrutamento e seleção; treinamento; remuneração; segurança do trabalho e comunicação organizacional.

A seguir algumas ações e estratégias propostas para o alcance dos objetivos da indústria estudada: contratação de funcionários de acordo com o perfil definido para o setor/área; formalização de procedimentos para o recrutamento e a seleção; elaboração de um programa de treinamento que reforce os conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários no desempenho de suas tarefas; estudo sobre a viabilidade de adoção de sistema de remuneração que valorize o desempenho do funcionário; e acompanhamento das condições operacionais e do ambiente de trabalho para realização das tarefas com conforto e segurança; execução das ações relacionadas ao PPRA e ao PCMSO e realização de reuniões periódicas para tratar de assuntos de interesse da empresa e dos funcionários. Espera-se que os resultados deste estudo possam contribuir para o aperfeiçoamento das estratégias atuais e o desenvolvimento de novas ações relacionadas à gestão de pessoas como forma de integração dos objetivos de recursos humanos aos objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília W. **Desenvolvimento de Recursos Humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BRASIL. **Ministério do Trabalho e Emprego**. Texto digital. Disponível em <<http://portal.mte.gov.br/>>. Acesso em: 31 out. 2014.
- CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. 1 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- CARVALHO, Antonio Vieira de; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- CHEMIN, Beatris Francisca. **Manual da Univates para Trabalhos Acadêmicos**: Planejamento, Elaboração e Apresentação. Lajeado: Ed da Univates, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**: fundamentos básicos. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. 3 ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.
- INFOCER. **Inovação: estratégia para a competitividade**. Sindicato das Indústrias de Olaria e de Cerâmica para construção no Estado do Rio Grande do Sul. 2012. Texto digital. Disponível em: <<http://www.sindicerr.org.br/>>. Acesso em 31 out. 2014.
- LIMA, Frederico O. TEIXEIRA, Paulo C. **Direcionamento estratégico e gestão de pessoas nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LUCENA, Maria Diva da S. **Planejamento de Recursos Humanos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. E-book. Disponível em <www.univates.com.br>. Acesso em: 11 ago. 2014.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- THOMPSON Jr., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- VARGAS, Maria Amélia. **Sobram Vagas, falta pessoal qualificado na construção civil**. 2012. Texto digital. Disponível em <<http://zh.clicrbs.com.br/>>. Acesso em: 31 out. 2014.