

A importância da proximidade da gestão de pessoas em operações industriais

Saskya Tandara Passos Linhares

FBUni – Centro Universitário Farias Brito - CE

Mauricio Johnny Loos

FBUni – Centro Universitário Farias Brito - CE

RESUMO

Atualmente, o mercado industrial se mostra cada vez mais competitivo e exigente, solicitando mão-de-obra cada vez mais especializada. As empresas modernas estão com seus quadros de colaboradores cada vez mais enxutos e níveis hierárquicos cada vez menores, com novas formas de estrutura de organização, aumento na terceirização e redistribuição de tarefas dentro das próprias empresas (GONÇALVES, 1997). Assim, é de suma importância que a Gestão de Recursos Humanos das empresas atenda a essas necessidades de seus colaboradores.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, Mercado industrial, Empresas.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o mercado industrial se mostra cada vez mais competitivo e exigente, solicitando mão-de-obra cada vez mais especializada. As empresas modernas estão com seus quadros de colaboradores cada vez mais enxutos e níveis hierárquicos cada vez menores, com novas formas de estrutura de organização, aumento na terceirização e redistribuição de tarefas dentro das próprias empresas (GONÇALVES, 1997). Assim, é de suma importância que a Gestão de Recursos Humanos das empresas atenda a essas necessidades de seus colaboradores.

Segundo Marques (2015, p. 14), “a moderna gestão de pessoas incide numa série de atividades integradas que consistem em: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.” Considerando fatores internos e externos que podem influenciar no processo de planejamento dos recursos humanos, sabendo, também, que as necessidades de pessoal variam ao longo do tempo.

Tanure, Evans e Cançado (2010) afirmam que as práticas como as de gestão de pessoas devem adequar-se às especificidades regionais e as de cada empresa, enquanto outras práticas ligadas a dimensões da organização, como a estratégia, podem ser universais.

Desde o início dos tempos, os indivíduos passam a maior parte de suas vidas em seus locais de trabalho, dedicando sua força, energia e esforços para as empresas e disponibilizando mais tempo a elas do que a suas próprias famílias e amigos. Aliás, através do avanço tecnológico, o funcionário pode trabalhar



em qualquer lugar via mobile para seu empregador, elevando o nível de pressão por resultados, concorrência e complexidade do mercado (CAVASSANI, CAVASSANI e BIAZIN, 2006).

Porém, em contrapartida, as empresas estão valorizando cada vez mais o intelecto do indivíduo, por exemplo a sua capacidade de solucionar problemas, sua criatividade e seu raciocínio lógico, que segundo Cavassani, Cavassani e Biazin (2006) são características presentes nas pessoas e não nas máquinas.

Por conseguinte, existe uma busca pela qualidade de vida no trabalho e a implementação de ações com o intuito de melhorias para esses colaboradores e que, de forma alguma, devem ser consideradas como um custo para seus empregadores.

Os autores Cavassani, Cavassani e Biazin (2006, p.2) afirmam que as despesas com afastamentos, absenteísmos e processos trabalhistas são bem maiores do que uma “medida preventiva”. Igualmente, quando há uma preocupação com o bem-estar e a segurança dos colaboradores é possível garantir “uma maior produtividade e qualidade no trabalho e maior satisfação na vida familiar e pessoal.”

2 OBJETIVO

Desta forma, o objetivo geral dessa pesquisa é levantar a importância da proximidade da Gestão de Pessoas em operações industriais, compreendendo a função do setor de Recursos Humanos dentro da indústria, além de descobrir as dificuldades enfrentadas por esse setor na gestão de seus colaboradores e identificar o que as indústrias estão fazendo para melhorar a qualidade de vida deles.

Para cumprir seus objetivos, o trabalho estabelece um referencial teórico abordando a contextualização da Gestão de Pessoas na indústria e suas estratégias empresariais dentro da Era da Informação.

Também, serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados, constituindo uma pesquisa com enfoque qualitativo e para a coleta de dados será aplicado um questionário estruturado aos alunos da turma VI do curso de MBA em Engenharia de Produção do Centro Universitário Farias Brito, com o intuito de compreender a importância da Gestão de Pessoas nas operações industriais dos locais em que trabalham.

Por fim, serão apresentados os resultados e discussões da pesquisa, observando a importância da Gestão de Pessoas no meio industrial, propondo algumas estratégias de promoção da qualidade de vida e trabalho, além de apresentar tópicos de melhoria do setor, como o relacionamento pessoal e a participação no cotidiano dos funcionários.



3 METODOLOGIA

Este artigo possui enfoque qualitativo, o qual dá ênfase as características sociais, antropologias, culturais, psicológicas etc., abrangendo processos humanos completos. Considerando a sequência de tempo, consistirá em um estudo transversal, pois serão estudadas as variáveis da pesquisa no período de 2019/1.

Nesta pesquisa serão feitos levantamentos bibliográficos de autores que abordam a temática sobre gestão de pessoas como os autores Chiavenato (2008), Vilas Boas (2009), Andrade (2009), Xavier (2006), entre outros.

Além disso, este trabalho constitui em uma pesquisa qualitativa, visto que tem caráter de investigação social, com o intuito de produzir conhecimento (ALVARENGA, 2014). Do mesmo modo, o método utilizado foi a pesquisa *survey* que tem em seu propósito exploratório o objetivo de identificar os conceitos iniciais sobre um assunto, descobrindo possibilidades e dimensões da população pesquisada (FREITAS, OLIVEIRA, SACCOL e MOSCAROLA, 2000).

Portanto, na coleta de dados, será aplicado um questionário estruturado (Apêndice A) com os alunos do curso de MBA em Engenharia de Produção do Centro Universitário Farias Brito com o intuito de compreender como se dá esse processo de importância da gestão de pessoas nas operações industriais dos locais em que trabalham, bem como a relação do setor de recursos humanos no cotidiano da indústria.

Dentro do universo a ser pesquisado, de todos os alunos de MBA de Engenharia de Produção do Centro Universitário Farias Brito, tem-se como amostra os alunos que estão finalizando a turma VI de MBA em Engenharia de Produção, que correspondem à 16 (dezesesseis) alunos com o intuito de descobrir como o setor de gestão de pessoas se apresenta nos diversos âmbitos da indústria no Estado do Ceará. Essa amostragem será feita por conglomerados, visto que essa amostragem está relacionada a agrupamentos em subgrupos na vida (ALVARENGA, 2014).

Por fim, na apresentação e discussão dos resultados serão analisados os dados obtidos durante a pesquisa acerca da importância da proximidade da Gestão de Pessoas nas operações industriais relatadas pelos agentes envolvidos na amostra.

Logo, a coleta de dados se dará pela utilização das técnicas de questionário estruturado dentro da pesquisa *Survey*, por ser indicada quando a pesquisa deseja responder questões de características, ações ou opiniões de determinado grupo (FREITAS et al., 2000). E será analisada pelo método indutivo, que segundo Alvarenga (2014) é a forma de raciocínio que guia o processo mental através da observação, permitindo chegar a conclusões gerais.

Finalmente, os dados adquiridos serão processados manualmente e os resultados obtidos serão catalogados em forma de tabelas e gráficos que mostram a síntese das respostas em diversos aspectos da investigação.



4 DESENVOLVIMENTO

4.1 ASPECTOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Ao longo dos anos, a indústria sofreu várias mudanças relacionadas aos setores econômicos, tecnológicos, políticos, sociais, entre outras. Porém, a área que mais se destaca por profundas mudanças é a de Recursos Humanos, visto inclusive as mudanças na forma de denominá-la, comumente conhecida como Gestão de Pessoas.

O século XX proporcionou grandes transformações na área dos recursos humanos, bem como a forma que as grandes indústrias se comportavam com seus funcionários e sua administração. Chiavenato (2008) cita três eras organizacionais que marcaram as mudanças na administração de pessoas: a era industrial clássica, a industrial neoclássica e a da informação. Dessa forma, as transformações que ocorreram nesses períodos nos ajudam a compreender a filosofia e a gestão das pessoas que estão inseridas nesse cenário industrial.

Segundo Costa (2015), a história da Gestão de Pessoas nasceu em meio a esse contexto, ascendendo como um movimento de oposição a Teoria Clássica da Administração, com suas primeiras escolas de Relações Humanas surgindo na década de 20 com o objetivo de iniciar um processo de humanização nas empresas, evidenciando o recurso humano de uma organização como um elemento de valor e importância.

Por conseguinte, observa-se que essa história é um tanto recente, advindo da Revolução Industrial que se reflete até hoje, compondo o ambiente competitivo e dinâmico encontrado na Era da Informação. À vista disso, a Gestão de Pessoas vem se evoluindo em vários âmbitos, contribuindo para o desenvolvimento industrial e de seus colaboradores.

Consequentemente, a área que cuida dos recursos humanos se tornou um agente pilar na transformação dentro das empresas. Deixando de ser um departamento mecanicista e metódico que visava a obediência e o controle centralizado, para uma visão de colaboração e participação, identificando o “chefe” como um gestor (COSTA, 2015).

Outrossim, muitas empresas denominam seu pessoal como funcionários, associados, talentos humanos, capital humano ou intelectual, colaboradores, empregados, ou até mensalistas e horistas dependendo da organização. Segundo Chiavenato (2008), independentemente de como seja a nomenclatura, eles soam de forma vaga e imprecisa para se referir ao seu recurso humano.

De todo modo, o histórico referente ao relacionamento entre pessoas e organizações sempre foi visto como “antagônico e conflitante”. Em virtude dos objetivos principais das grandes indústrias serem tensionados a mais-valia (lucro), a produtividade, a eficiência e a maximização dos recursos físicos e financeiros, juntamente com a diminuição dos custos, podem ser identificadas como incompatíveis com as necessidades de seus colaboradores que almejam melhores salários, benefícios, segurança, estabilidade no trabalho, lazer e desenvolvimento pessoal na empresa, por exemplo (CHIAVENATO, 2008, p.38).



Nesse cenário de confrontação sempre foi utilizada a ferramenta ganha-perde, onde uma parte visa a vitória total, muitas vezes triunfando através do uso do poder as custas da outra parte em questão. Entretanto, nos dias atuais, caso a empresa realmente queira alcançar seus objetivos de forma próspera, também precisa se concentrar nos esforços pessoais de seus colaboradores, para que ambos possam sair ganhando por fim, ou seja, utilizando a solução do ganha-ganha, que requer negociação, comunicação e cooperação mútua, segundo o autor.

Em suma, as empresas são constituídas de pessoas e precisam delas para sua função vital, igualmente, para essas pessoas, as empresas são o meio de alcançarem seus objetivos pessoais, que por vezes não podem ser atingidos apenas por um esforço pessoal particular.

Por isso, existe a necessidade de as organizações possuírem uma Gestão de Pessoas voltadas para a empregabilidade e a empresabilidade que, respectivamente, significa a habilidade de conseguir ou manter um emprego, e a habilidade das empresas de desenvolver ou usufruir das competências intelectuais e técnicas de seus funcionários.

Outrossim, é importante salientar que a área de Gestão de Pessoas vai além de apenas administrar a força de trabalho de uma empresa. Andrade (2009) explica que, esse setor tem a responsabilidade geral de toda a infraestrutura necessária, abrangendo elementos fundamentais, para que o colaborador possa desempenhar bem sua função, como, por exemplo: contratação, treinamento e monitoramento.

4.2 GESTÃO DE PESSOAS NA INDÚSTRIA

A Gestão de Recursos Humanos está intimamente relacionada ao contexto entre pessoas e organizações. As pessoas dispõem de grande parte de suas vidas dentro dessas empresas, e estas, por sua vez, dependem de seu pessoal para funcionar e obter sucesso. Dessa forma, é quase impossível separar o trabalho da esfera humana, visto que há uma dependência entre si.

De acordo com Chiavenato (2008, p.37):

As organizações dependem diretamente das pessoas para operar/produzir seus bens e serviços, atender seus entes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Com toda certeza, organizações jamais existiriam sem as pessoas: que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra (CHIAVENATO, 2008, p.37).

Continuando, Chiavenato (1999) afirma que a Gestão de Pessoas nas empresas é a função que possibilita a sinergia de seus funcionários, com o intuito de alcançar os objetivos empresariais e individuais. As nomenclaturas podem ser as diversas, como: departamento pessoal, relações industriais, recursos humanos, gestão de talentos, entre outros. Outrossim, a terminologia mais utilizada na indústria é a Administração de Recursos Humanos (ARH).



Porém, cada terminologia pode representar uma forma diferente da empresa enxergar seus funcionários. De todo modo, para que os objetivos da Gestão de Pessoas possam ser atingidos, é necessário que seus gestores enxerguem seu pessoal como elemento básico para atingir a eficácia organizacional de sua empresa.

De acordo com Chiavenato (1999, p.39):

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 1999 p.39).

Atualmente, as empresas bem-sucedidas se mostram cada vez mais atentas e conscientes em relação a seus funcionários, identificando que o crescimento e a prosperidade de sua empresa são os frutos do retorno dos investimentos de todos os envolvidos, principalmente de seus colaboradores. Por isso, “quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença” (CHIAVENATO, 1999, p.8).

As mudanças ocorridas na indústria mostram que as empresas estão adotando novas estratégias de trabalho, agregando o trabalhador de forma participativa na tomada de decisão das empresas, ou seja, valorizando os recursos intelectuais na atuação estratégica (ANDRADE, 2009).

Uma vez que, a força de trabalho é o pilar fundamental de uma empresa, se faz necessário uma estratégia gestão de pessoas, haja visto que, por um lado os colaboradores precisam se dispor a atingir os objetivos estabelecidos pela empresa, por outro os funcionários esperam receber salários justos e benefícios que o estimulem a executar melhor suas atividades.

Chiavenato (1999, p.37) explica que, as empresas precisam mudar suas práticas gerenciais e investir no seu capital humano, ou seja:

Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que os entendem e que sabem como cria-los, desenvolve-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfaz-los e encantá-los. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial (CHIAVENATO, 1999, p.37).

Igualmente, essa estratégia de gestão de pessoas significa a utilização desses recursos humanos como forma de conseguir vantagens autossustentáveis da empresa frente a competitividade do mercado. Assim, essa estratégia pode ser entendida como um planejamento para que o quadro de colaboradores cumpra apropriadamente a missão da empresa (CHIAVENATO, 2008).

Por isso, é tão importante se debruçar sobre esse setor, visto que as empresas tendem a crescer no mercado quando são bem-sucedidas, e quando crescem, também aumentam suas necessidades empresariais,



implicando em um aumento do capital, introdução de tecnologias, aumento de pessoal e diversas outras necessidades de operações complexas que envolvem conhecimento, habilidade e competências técnicas do negócio.

4.3 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E RECURSOS HUMANOS

Conforme mencionado anteriormente, deve-se entender que a gestão estratégica de pessoas trabalha com quesitos básicos de compromisso, envolvimento e motivação do seu pessoal no ambiente de trabalho e se destaca como uma vantagem competitiva no âmbito da indústria.

Assim, as empresas utilizam uma estrutura orgânica priorizando a gestão do conhecimento. Vilas Boas e Andrade (2009, p.6), explica que:

As pessoas, com seus conhecimentos, habilidades e competências, passam a ser a principal base da nova organização. A antiga administração de recursos humanos (ARH) cedeu lugar a uma nova abordagem: a gestão de pessoas (GP). Nessa nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009, p.6).

Por isso, a Gestão de Pessoas se preocupa em encontrar as competências necessárias em cada indivíduo para a execução eficaz de seu trabalho, compreendendo como designar e empregar o capital financeiro, os recursos humanos e tecnológicos fundamentais de uma empresa, gerando valores essenciais em um mercado competitivo.

Sendo assim, é de suma importância o desenvolvimento eficiente dessas competências, que devem ser gerenciadas pela gestão em parceria de seus colaboradores, de forma que o capital intelectual possa ser adaptado e melhorado através de treinamentos, relações sociais com demais indivíduos e aprendizado contínuo.

Por essa razão, esse é o setor responsável pelas necessidades dos colaboradores, juntamente com o que deve ser melhorado, auxiliando a cooperação dos envolvidos em seu trabalho com foco na melhoria de resultados. De acordo com Andrade (2009), esses tipos de abordagem podem auxiliar na performance da empresa dentro do mercado competitivo, possibilitando a promoção de vendas e consumo.

Portanto, pode-se entender a gestão de pessoas como um processo de planejamento, organização, direção e controle de indivíduos, de uma determinada empresa, focada na eficiência de seu contingente, com o intuito de atingir os objetivos organizacionais dos gestores, como também, os objetivos individuais de seus colaboradores, que tenham relação direta ou indireta com o trabalho, conforme explica Vilas Boas e Andrade (2009).



4.4 GESTÃO DE PESSOAS COMO FERRAMENTA FUNDAMENTAL PARA A ORGANIZAÇÃO

A Gestão de Pessoas precisa ser incluída nas decisões estratégicas de uma empresa, desde seu planejamento estratégico, acompanhando as mudanças tecnológicas de forma criativa e inovadora. Segundo Dalmau e Tosta (2009), isso quer dizer que o setor deve atuar na coleta de dados, gerar e processar informações/diagnósticos, compartilhar conhecimento, inclusive tomadas de decisões sobre expansão de mercado, possíveis aquisições, criação de novos produtos/serviços para os negócios, de modo que seja capaz de atingir concomitantemente outras áreas da empresa, ou seja todos os processos que visam a competitividade organizacional.

A área de gerenciamento de pessoas precisa estar à frente de uma expressiva parcela das mudanças no âmbito administrativo. Os objetivos do setor de Recursos Humanos são diversos e devem favorecer o êxito empresarial por meio de alguns pontos principais, que são descritos por Chiavenato (2008), como:

Auxiliar a empresa a atingir suas metas, objetivos e realizar sua missão: atualmente, o foco da gestão de pessoas se mostra como elemento fundamental da empresa, com o intuito de atingir os objetivos e os resultados relacionados aos negócios da própria organização e suas necessidades;

Propiciar competitividade à empresa: empregando as habilidades e capacidades advinda da força de trabalho, proporcionando mais produtividade de seus colaboradores para o benefício de seus clientes, parceiros e funcionários. Ou seja, mantendo a saúde e o crescimento da empresa em meio a produção de bens e serviços no mercado;

Possibilitar funcionários bem treinados e bem motivados para a empresa: é de suma importância reconhecer o esforço e a capacidade das pessoas. Além do conhecido salário, é necessário dar a devida recompensa aos bons resultados, trazendo justiça para aqueles que a recebem;

Reforçar a autorrealização e a satisfação dos empregados no trabalho: visto que as pessoas passam a maior parte de suas vidas em seus empregos, é compreensível que elas precisem de uma identificação pessoal com o que fazem, assim como, caso não estiverem satisfeitos, facilmente se desvincularão da empresa, o que pode ser uma resposta para os problemas de absenteísmos e futuros desligamentos. Por isso, os colaboradores se mostram mais produtivos, quando o trabalho é adequado a suas capacidades;

Fortalecer e assegurar a qualidade de vida no trabalho: nada mais é do que elementos de autonomia na tomada de decisão, a possibilidade de ter um ambiente de trabalho aprazível e liberdade no emprego, além de tarefas interessantes e estabilidade no emprego, por exemplo. Muitas empresas utilizam-se do programa de qualidade de vida no trabalho (QVT) como forma de possibilitar a maioria dessas necessidades individuais aos seus colaboradores, visando a permanência e a preservação do seu funcionário;

Saber administrar as mudanças: a sobrevivência de empresas depende diretamente de como seus profissionais lidam com as diversas mudanças que assolam o âmbito industrial. Visto que, já houve vários cenários de transformações, tanto econômicas como tecnológicas, sociais e culturais, de modo que a gestão



de pessoas possibilite, através de novas estratégias, planejamento, mecanismos e soluções, a sobrevivência da empresa;

Dispor de políticas éticas e um comportamento socialmente responsável: as empresas, juntamente com os profissionais da Gestão de Pessoas devem utilizar-se de um posicionamento ético, confiável e transparente com todos os seus envolvidos, cultivando um relacionamento de respeito e garantindo os seus direitos individuais e sociais.

Logo, se por um lado os objetivos empresariais visam a sua sobrevivência e um crescimento sustentável, com lucratividade, produtividade, com qualidade nos produtos e serviços prestados, com redução de custos, participação no mercado e prospecção de novos outros, bem como novos clientes, construindo uma sólida imagem no mercado e dispondo de uma empresa competitiva; por outro lado, os colaboradores demonstram que seus objetivos individuais estão voltados para sua qualidade de vida no trabalho, sua satisfação, liberdade e segurança, com melhores salários, benefícios e certa estabilidade no emprego, com oportunidades de crescimento, juntamente com a sua autorrealização, o respeito merecido além de ter orgulho de fazer parte da empresa.

Diante disso, pode-se afirmar que a Gestão de Pessoas, em suma, se destina a eficiência e a eficácia de uma empresa, de todo modo não é fácil administrar todos os elementos e condições que são necessários para chegar a esse fim, sendo necessário atuar diretamente nesse ambiente diverso com inúmeros elementos entre funcionários, gestores, colaboradores, associados, clientes, entre vários outros.

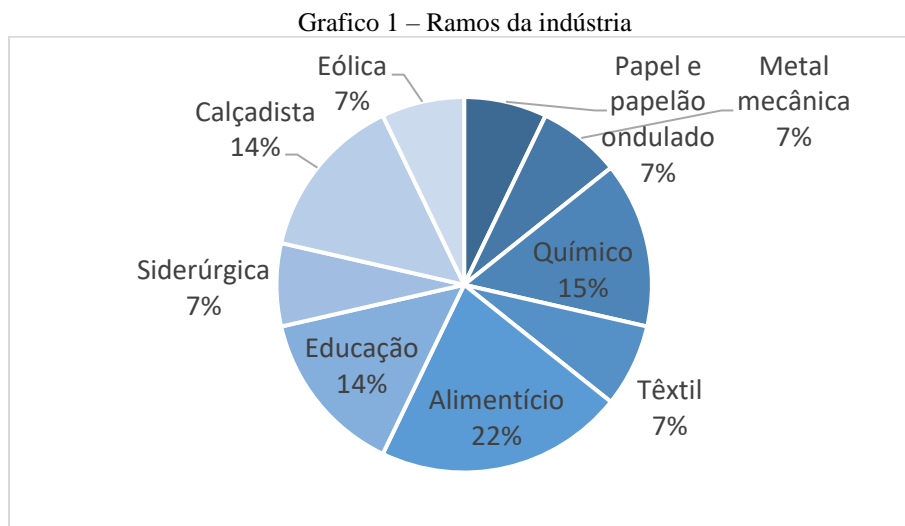
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

É um verdadeiro desafio que a Gestão de Pessoas enfrenta quando se trata das diversidades encontradas no âmbito empresarial. Elementos de níveis escolares distintos, faixa etária e nacionalidades de pessoas de ambos os sexos, com seus valores, posicionamentos sociais e políticos, assim como suas crenças religiosas, dispondo de peculiaridades nas formas de ser e agir, juntamente com a multidisciplinaridade que compõem as equipes da indústria (XAVIER, 2006).

Dessa forma, nos resultados da pesquisa que serão abordados e discutidos, é importante destacar os aspectos diversos dos entrevistados. Mesmo que todos estejam conglomerados na temática da engenharia de produção, tem-se singularidades nos âmbitos supracitados.

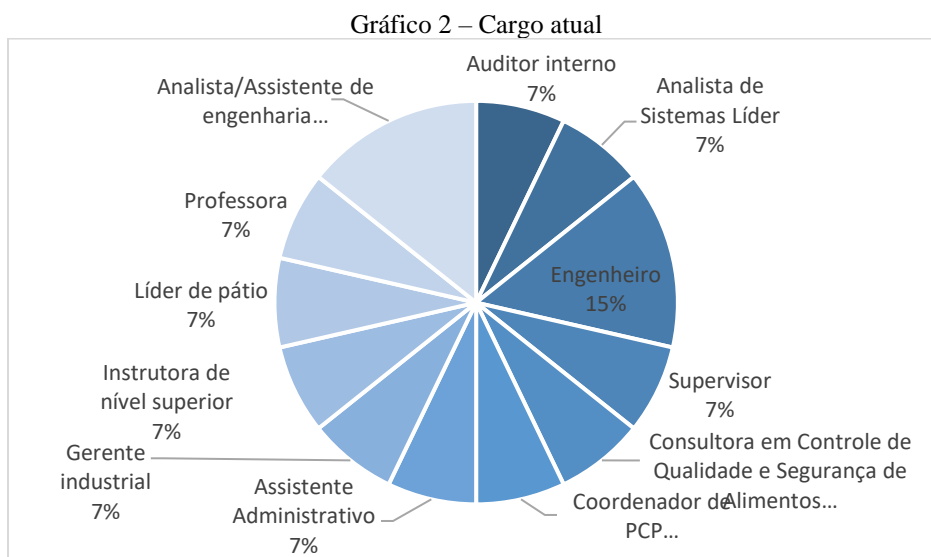
Primeiramente, a pesquisa a seguir será contabilizada entre as 14 (catorze) respostas dos 16 alunos que estão finalizando a turma VI do curso de Engenharia de Produção do Centro Universitário Farias Brito, visto que 2 (dois) desses alunos não responderam às perguntas, alegando que até o seguinte momento da aplicação desse questionário, não fazem parte do corpo de funcionários de nenhuma empresa e pelo motivo de desconhecer o cenário industrial, optaram por não responder ao questionário sobre a Gestão de Pessoas na indústria.

Os indivíduos pesquisados estão dispostos em gênero feminino (21%) e masculino (79%) e faixa etária entre 25 (vinte cinco) e 44 (quarenta e quatro) anos, envolvendo diversos ramos da indústria, como exposto no gráfico 1:



Fonte: Pesquisa Direta (2019)

Os dados apresentados mostram que a maioria faz parte do ramo alimentício (22%), seguida pelo químico (15%), educação (14%) e calçadista (14%). Dentre eles, 57% dos entrevistados responderam que estão ocupando cargos de liderança em seus respectivos empregos, dispostos em vários cargos, como descrito no gráfico 2:



Fonte: Pesquisa Direta (2019)



5.1 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS

Viu-se que a Gestão de pessoas é de suma importância no processo administrativo, relacionada as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar. Ou seja, todo o contexto que envolve as políticas e as práticas necessárias para a gerência do trabalho das pessoas, como explica Chiavenato (2008).

Deste modo, quando perguntado se o Setor de Gestão de Pessoas era importante dentro da indústria, 100% dos entrevistados afirmaram que sim, citando alguns pontos necessários que corroboram com essa afirmativa.

Por conseguinte, os entrevistados fizeram uma satisfatória divisão entre os aspectos organizacionais e individuais das atividades do setor, apontando alguns objetivos organizacionais elencados na tabela 1:

Tabela 1 – Importância do setor de gestão de pessoas

ENTREVISTADO	RESPOSTAS OBTIDAS
E1	Orientar quanto aos procedimentos de RH. Auxiliar na avaliação dos pontos de melhoria do colaborador, propondo planos de desenvolvimento.
E2	Não sei definir especificamente para empresa em que trabalho.
E3	Facilita o esclarecimento de dúvidas e agiliza na solução dos problemas.
E4	Recrutamento e acompanhamento.
E5	Saber sobre como está o dia-a-dia de cada um, avaliar sobre rotina, opiniões dos mesmos.
E6	Um RH próximo e atuante dos seus colaboradores traz equilíbrio ao desenvolver e atualizar os líderes, dividindo o foco entre pessoas e processos!
E7	Mostrar para o colaborador que o mesmo não é apenas uma ferramenta de trabalho, mas que ele faz parte da empresa e mostra-lo que ele pode crescer junto com ela.
E8	Fundamental.
E9	Motivacional, Organizacional e Formadora de opiniões.
E10	Facilitar a orientação das pessoas para buscar desenvolvimento profissional.
E11	Treinamentos, orientações psicopedagógicas.
E12	Gerenciar recursos humanos.
E13	Divulgar planos de carreira, reconhecimento do profissional junto à direção, elaborar projetos para formação e crescimento de seus funcionários.
E14	Avaliar o comportamento dos funcionários para oferecer apoio e orientar os gestores na tomada de decisão.

Fonte: Pesquisa Direta (2019)

Pode-se identificar alguns exemplos do aspecto organizacional da Gestão de Pessoas nas respostas elencadas pelos alunos: “treinamentos, orientações psicopedagógicas” (E11); “gerenciar recursos humanos” (E12); e o “recrutamento e acompanhamento” (E4).

Adiante, pode-se também perceber os objetivos individuais quando mencionam ações de “facilitar o esclarecimento de dúvidas e agilizar na solução dos problemas” (E3); “mostrar para o colaborador que [...]”



não é apenas uma ferramenta de trabalho, mas que ele faz parte da empresa e mostra-lo que ele pode crescer junto com ela” (E7); e “facilitar a orientação das pessoas para buscar desenvolvimento profissional” (E10).

5.1.1 Necessidades individuais dos colaboradores

Quando perguntado se em algum momento no seu trabalho precisou acionar a Gestão de Pessoas, 64% dos entrevistados informou que sim, apresentando motivos variados, relacionados a dúvidas, oportunidades internas, informações, treinamento, solicitações pessoas, entre outros, como vê-se na tabela 2:

Tabela 2 – Acionamento da gestão de pessoas

ENTREVISTADO	RESPOSTAS OBTIDAS
E3	Dúvida de contracheque, horas extras e adicionais.
E4	Acompanhar colaborador com problemas psicológicos após trauma pessoal.
E5	Sim, para verificar/dar dicas quanto a melhorias para os funcionários, informar sobre funcionários que não contribuem no serviço e que contribuem.
E6	O colaborador veio solicitar a demissão sem motivos convincentes, após ouvi-lo identifiquei o possível quadro depressivo, comuniquei ao RH para apurar mais algumas informações e agir de acordo com as necessidades do colaborador!
E7	Oportunidade para seleção interna.
E8	Pesquisa de clima e treinamento.
E9	Para contratação ou desligamento, para treinamento, para verificação de competências dos colaboradores, confraternizações, entre outros
E10	Esclarecer dúvidas sobre treinamentos <i>on-the-job</i> , e benefícios fornecidos pela empresa.
E13	Liberação para formação acadêmica.

Fonte: Pesquisa Direta (2019)

De acordo com Fiuza (2010), a Gestão de Pessoas deve tratar o colaborador como peça fundamental no processo de alcance de metas e tomada de decisões, com o intuito de obter maior efetividade e competitividade para sua empresa. Dessa forma, é essencial que esse setor seja parceiro dos funcionários, contribuindo para um ambiente de bem-estar entre os membros envolvidos possibilitando meios de um crescimento pessoal e profissional.

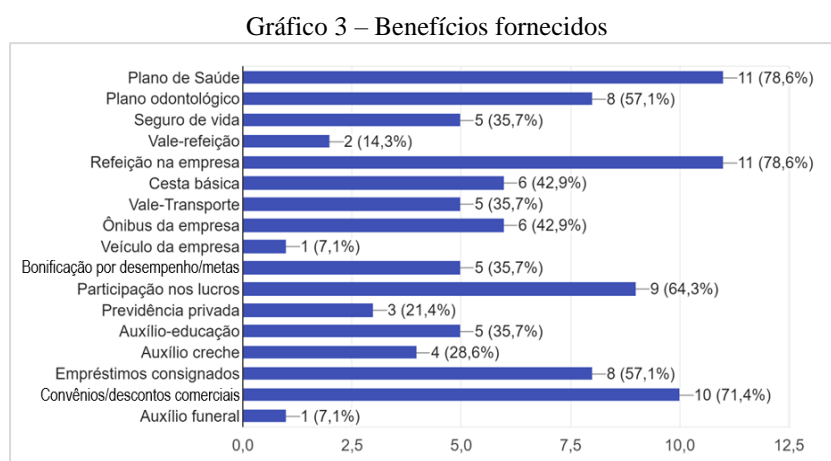
5.2 GESTÃO DE PESSOAS: BENEFÍCIOS E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Compreende-se que os elementos da qualidade de vida no trabalho são extensos, sobretudo englobam tanto a questão organizacional como a social de um indivíduo, chamada de visão biopsicossocial (CAVASSANI; CAVASSANI e BIAZIN, 2006).

Assim, o ambiente trabalhista implica diretamente com a produtividade do colaborador, bem como sua satisfação e motivação com seu trabalho implicam diretamente com os objetivos da empresa.

Pelas informações obtidas no questionário, 79% dos entrevistados afirmam que possuem planos de cargos, carreiras e remuneração em seus respectivos empregos. Do mesmo modo, todas as empresas apresentam possibilidade de ascensão de categoria ou função para seus funcionários.

Além disso, pode-se identificar no gráfico 3, estatisticamente todos os benefícios que foram citados pelos indivíduos pesquisados.



Fonte: Pesquisa Direta (2019)

Segundo a pesquisa, boa parte das empresas dispõem de benefícios comuns e de igual importância para seus colaboradores, como “plano de saúde”, “plano odontológico”, “cesta básica”, “vale transporte”, “refeição na empresa”, “participação nos lucros”, “bonificação por desempenho/metras” ou “convênios/descontos comerciais”.

Silva (2012, p.63) aponta a importância de proporcionar aos seus funcionários alguns sistemas de recompensas dentro do seu planejamento estratégico, pois impacta diretamente a “capacidade de atrair, reter e motivar os colaboradores”, contribuindo como um incentivo para o cumprimento de objetivos e lucratividade da empresa, de forma que ambas as partes saem ganhando.

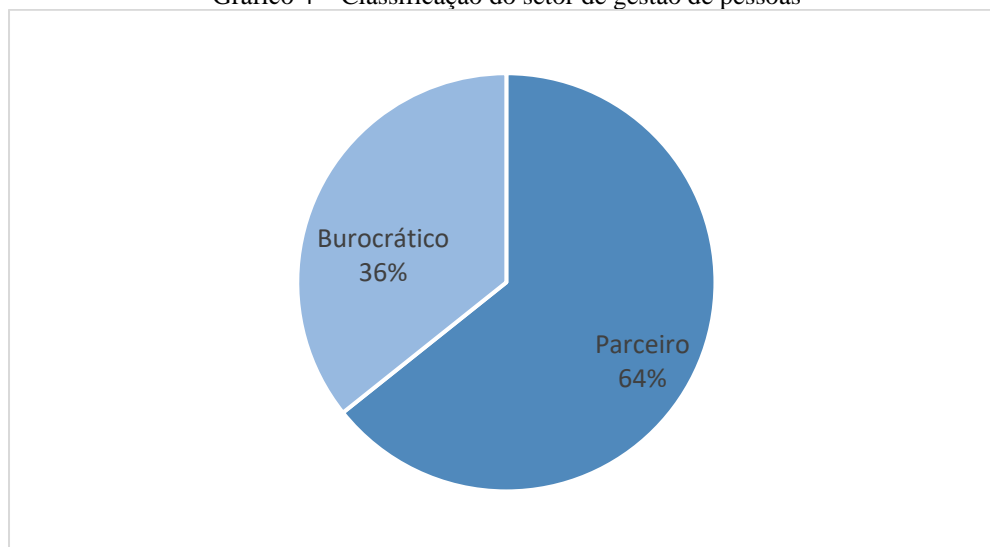
5.3 RELACIONAMENTO ENTRE GESTÃO DE PESSOAS E COLABORADORES

As transformações ocorridas nessa Era da Informação, atingiram completamente o modo estratégico da Gestão de Pessoas na indústria, está por sua vez, está cada vez mais íntima das relações sociais de uma organização.

Aliás, para que as estratégias de uma empresa sejam atingidas em todo seu potencial, o setor de Gestão de Pessoas toma a frente e desenvolve um novo posicionamento com o objetivo de promover as potencialidades de todos os elementos que envolve o cotidiano organizacional.

Por isso, a necessidade de identificar como o colaborador visualiza a Gestão de Pessoas de sua empresa, como um parceiro ou como um setor burocrático, conforme gráfico 4:

Gráfico 4 – Classificação do setor de gestão de pessoas



Fonte: Pesquisa Direta (2019)

Segundo Chiavenato (2008) uma das metas do setor de Recursos Humanos é avaliar, facilitar e melhorar a qualidade de gerenciamento e trabalho em equipe, através da parceria em todos os envolvidos no processo, incluindo funcionários, clientes, fornecedores, gestores e sociedade.

Ou seja, de modo geral a Gestão de Pessoas deve agir como parceiro estratégico para todos os envolvidos direta e indiretamente no negócio em questão. Isso pode ser visto na prática pelo resultado de 64% dos entrevistados identificarem esse setor como um “Parceiro” em suas atividades.

5.3.1 Dificuldades entre gestão de pessoas e colaboradores

A parceria entre o setor de Gestão de Pessoas e os colaboradores deve estar em constante avaliação, podendo ser identificadas distintas dificuldades nessa relação em cada tipo de empresa.

Dentro da amostra dessa pesquisa, algumas dificuldades foram apontadas pelos entrevistados, de acordo com a tabela 3:

Tabela 3 – Dificuldades identificadas pelos colaboradores

ENTREVISTADO	RESPOSTAS OBTIDAS
E1	Não sei informar.
E2	Não sei.
E3	Acesso aos responsáveis pelo RH da região, pois há uma vasta área sob responsabilidade do RH que o torna de difícil acesso para alinhamento das informações.
E4	Questão salarial.
E5	Algumas empresas não aceitam a opinião dos funcionários e não tem um RH bem definido e com metas claras, às vezes chegando a descontar bonificação de colaboradores.
E6	Não vejo dificuldade, mas existe um auxílio a questões que antes eram malvistas pelo empregador!
E7	Muitas vezes as informações não são repassadas claramente.
E8	Divulgação de informações.
E9	Acesso aos colaboradores dos recursos humanos e falta de comunicação.
E10	Indisponibilidade.
E11	Não conhecer as atribuições do setor.
E12	Comunicação.
E13	Relacionamento pessoal.
E14	Não existe apoio do RH.

Fonte: Pesquisa Direta (2019)

Dois dos entrevistados (E1; E2) não souberam informar, porém é perceptível que a grande maioria se queixa de relações de falta de informação, apoio e relacionamento com os funcionários, bem como o não repasse de informações e indisponibilidade do setor para com o funcionário.

5.3.2 Necessidades individuais dos colaboradores

Em torno de 64% dos entrevistados admitiram sentir falta do setor em algum momento da empresa, abordando as necessidades no âmbito da mediação de conflitos, dificuldades de agilidade nas informações, como mostrado na tabela 4:

Tabela 4 – Ausência do setor de gestão de pessoas

ENTREVISTADO	RESPOSTAS OBTIDAS
E1	Não.
E2	Na intermediação de conflitos pontuais em algumas áreas.
E3	Sim.
E4	Não.
E5	Sim, algumas microempresas não possuem esse setor, outras não percebem a importância do mesmo.
E6	Não, é um setor atuante e bem atento a gestão de pessoas!
E7	Sim, as informações veem sempre atrasadas.
E8	Benefícios.
E9	Sim, nos momentos de divergências entre as demais áreas.
E10	Sim.
E11	Não.
E12	Sim.
E13	Não.
E14	Sim.

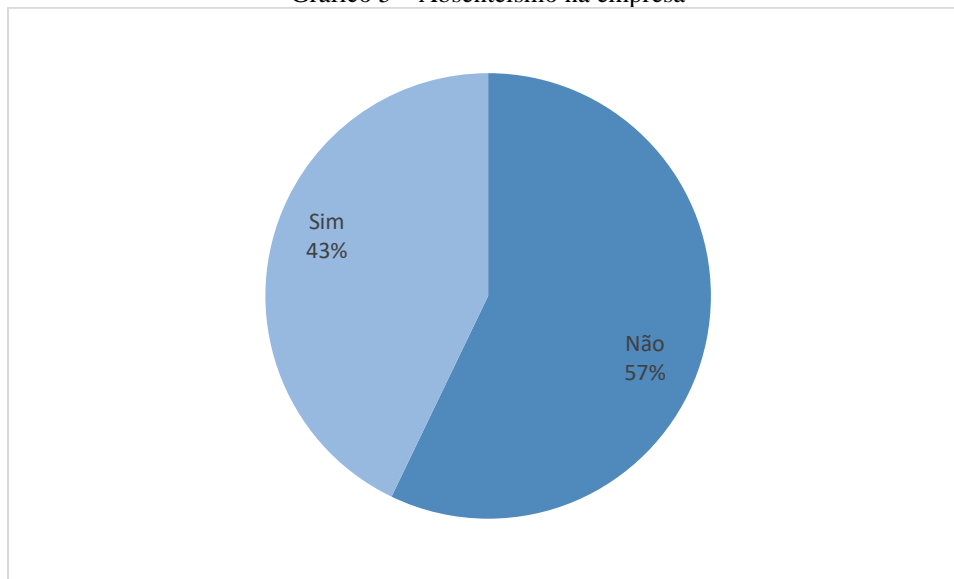
Fonte: Pesquisa Direta (2019)

O ambiente corporativo é marcado por uma diversidade de processos que devem ser mediados. O cenário de competitividade e diferenças é tomado por conflitos diariamente, por isso a Gestão de Pessoas deve se fazer presente em todos os momentos. Como explica Bolgar (2002, apud PAULA e NOGUEIRA, 2016), “a gestão de pessoas deve encontrar um ponto de equilíbrio adequado, onde os seus principais papéis dentro de uma organização deve funcionar adequadamente.”

5.4 ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE

O absenteísmo e a rotatividade são as dificuldades mais comuns enfrentadas pelo setor de Gestão de Pessoas. Na pesquisa foram levantados os dados de que 43% das empresas sofrem com o absenteísmo de seus colaboradores, a vista de 57% que não sofrem.

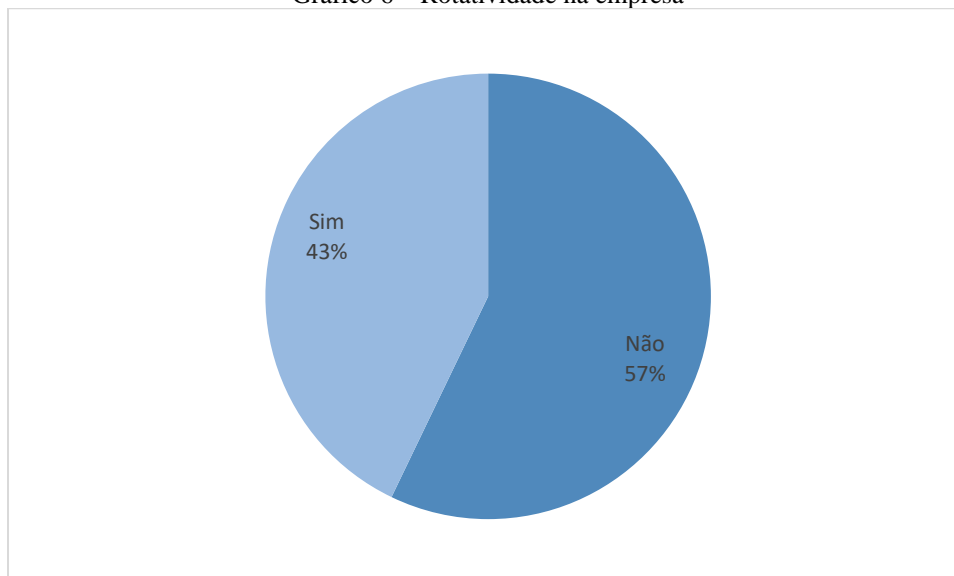
Gráfico 5 – Absenteísmo na empresa



Fonte: Pesquisa Direta (2019)

Em paralelo, está a rotatividade de colaboradores dentro da indústria, que também foi informado que 43% das empresas possuem essa problemática em sua organização, a vista de 57% que não possuem.

Gráfico 6 – Rotatividade na empresa



Fonte: Pesquisa Direta (2019)

Em contrapartida, entre as empresas dos entrevistados citados, 50% afirmaram que o setor de Gestão de pessoas de sua organização executa ações em prol do combate ao absenteísmo e a rotatividade dos colaboradores na empresa.

Dentre as ações apontadas pelos pesquisados, a maioria explicou que as principais ações estão na área da conscientização, ou seja, através de informações, reuniões e palestras, como visto na tabela 5:



Tabela 5 – Ações de combate ao absenteísmo e rotatividade de funcionários

ENTREVISTADO	RESPOSTAS OBTIDAS
E1	n/a.
E2	Não que eu saiba.
E3	Não.
E4	Vacina contra a gripe, palestras sobre qualidade de vida.
E5	Sim, dinâmicas, reuniões, momentos de integração.
E6	Sim, ginástica laboral campanhas de conscientização e assistência à educação na empresa possibilitando o colaborador a terminar o ensino básico e médio!
E7	Sim, normalmente faltas perdem benefícios como cesta básica, implantou transporte dentro município.
E8	Sim, política de retenção.
E9	Treinamentos, comemorações como dia das mães, dos pais e a participação nos lucros.
E10	Não percebo.
E11	Sim. Banco de horas, trocas de feriados.
E12	Não.
E13	Não.
E14	Nada.

Fonte: Pesquisa Direta (2019)

Os dados apontam que várias ações são feitas para fortalecer o combate a rotatividade e o absenteísmo na indústria, com intervenções no âmbito da saúde, auxílio no âmbito da qualificação continuada e sistemas de benefícios em diversas instâncias. Além de informar aos funcionários que a prática de absenteísmo pode acarretar a perda de alguns benefícios disponibilizados pelas empresas.

5.5 MELHORIA NA GESTÃO DE PESSOAS

Quando se compreende as mudanças ocorridas no âmbito industrial, relacionados ao setor de Gestão de Pessoas ao longo dos anos, é possível identificar os aspectos culturais que essa Era da Informação se posiciona no meio corporativo.

Um dos aspectos culturais que Chiavenato (2008, p.42) aponta sobre essa questão, é justamente a “Melhoria Contínua”. Isto posto, foi perguntado aos entrevistados se havia a necessidade de melhoria no setor da Gestão de Pessoas, da empresa na qual trabalha, e 92% deles afirmaram que sim, identificando alguns aspectos, conforme mostra a tabela 6:

Tabela 6 – Melhorias na gestão de pessoas

ENTREVISTADO	RESPOSTAS OBTIDAS
E1	Acredito que possam melhorar quanto ao entendimento sobre os processos dos clientes internos.
E2	Sim, poderia integrar melhor os colaboradores.
E3	Sim. Realizar mais visitas nas unidades para esclarecimento e feedback comportamental dos colaboradores.
E4	Buscar melhorias salariais para colaboradores.
E5	Melhorar é sempre bom.
E6	Todos os setores precisam sempre estar atentos as mudanças de cultura e informações, principalmente no setor industrial!
E7	Sim, mais presente no setor industrial.
E8	Sim. Trabalhar para melhorar a política de benefícios.
E9	Sim, precisa ficar mais próximo dos colaboradores, verificando suas reais necessidades.
E10	Deveria ser mais presente no chão de fábrica, falta contato.
E11	Não.
E12	Sim melhorar no envolvimento com as pessoas.
E13	Sim, relacionamento pessoal.
E14	Identificar melhor as tendências e ser mais opinativo nas decisões dos gestores.

Fonte: Pesquisa Direta (2019)

Chiavenato (2008, p.42) também cita a “Participação e Envolvimento”, outro ponto principal relacionado aos aspectos culturais da Gestão de Pessoas, que não foi coincidência ser a melhoria mais apresentada dentre as respostas, abrangendo mais visitas aos setores, maior integração com os colaboradores, melhoria no atendimento, envolvimento e relacionamento pessoal, se fazendo presente em todos os setores no cotidiano corporativo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração que a força de trabalho é o pilar fundamental de uma empresa, foi percebida a necessidade de uma estratégica Gestão de Pessoas para direcionar esse cenário antagônico e conflitante, compreendendo que é necessário que os colaboradores atinjam os objetivos e metas estabelecidos pelas empresas, visando o lucro e a competitividade corporativa. Mas, também, é preciso estabelecer sistemas de benefícios, salários justos e ambiente saldável para que os funcionários possam executar suas atividades da melhor forma possível.

Por isso a importância da Gestão de Pessoas na indústria, para que esta possa buscar a eficiência e a eficácia da organização, administrando todos os elementos e condições que são necessários para chegar a esse fim, atuando diretamente com funcionários, gestores, colaboradores, associados, clientes, entre outros, visando auxiliar a performance da empresa dentro do mercado competitivo, possibilitando a promoção de vendas e consumo.

Portanto, os objetivos propostos pela pesquisa foram atingidos, uma vez que o trabalho pode levantar a importância da proximidade da Gestão de Pessoas em operações industriais, compreendendo sua função dentro da indústria, além de descobrir as dificuldades enfrentadas pelos colaboradores, identificando as



ações que estão sendo implementadas no âmbito industrial para a melhoria da qualidade de vida e trabalho de seus funcionários.

Os principais achados, na aplicação do questionário aos alunos de MBA em Engenharia de Produção, foram vários pontos positivos em relação a Gestão de Pessoas e colaboradores. A pesquisa identificou que 100% dos entrevistados sabem da importância desse setor para as atividades da indústria, bem como 64% deles consideram a gestão de Pessoas como um parceiro no trabalho corporativo.

Importante salientar, também, que 79% afirmaram que possuem Planos de Cargos, Carreiras e Remuneração e possibilidade de crescimento profissional. Do mesmo modo, a maioria das empresas dispõem estratégias de promoção da qualidade de vida e trabalho, com vários benefícios para seus funcionários, por exemplo: plano de saúde e plano odontológico, cesta básica, vale-transporte, refeição na empresa, participação nos lucros, bonificação por desempenho/metras, além de convênios ou descontos comerciais, etc.

Em contrapartida, foram identificados alguns pontos que requerem atenção, visto que 43% dos entrevistados relataram que sua empresa sofre com rotatividade e absenteísmo, mesmo com 50% deles respondendo que a Gestão de Pessoas de sua empresa já executa ações de combate a essas questões.

Igualmente, foi citado, com certa frequência, sobre a falta de comunicação e apoio da Gestão de Pessoas para com os funcionários, além da indisponibilidade apresentada pelo setor e problemas no relacionamento pessoal. Por isso, os principais tópicos de melhorias foram no âmbito da participação no relacionamento pessoal, proximidade com as necessidades dos trabalhadores, estar mais presente na mediação de conflitos e envolvido nas questões do cotidiano do colaborador.

E finalmente, é importante salientar que os achados dessa pesquisa podem auxiliar em futuras estratégias de gerenciamento de pessoas no âmbito da indústria, possibilitando que o planejamento estratégico da Gestão de Pessoas possa ser mais voltado para o relacionamento com os demais colaboradores, melhorando o envolvimento na tomada de decisões da empresa e fazendo parte intimamente do cotidiano do funcionário.



REFERÊNCIAS

- Alvarenga, E. M. (2014). Metodologia da investigação quantitativa e qualitativa: normas técnicas de apresentação de trabalhos científicos. 2ª ed, 2ª reimpr. [versão em português: Cesar Amarilhas]. Assunção, Paraguai: A4 Diseños.
- Andrade, P. V. (2009). Gestão de pessoas: o novo perfil do RH nas organizações. Monografia apresentada a Faculdade São Luís de França Administração com Ênfase em Recursos Humanos.
- Bastos, A. V. B. (2006). Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. (Org.). Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. (pp. 23-40) São Paulo: Bookman.
- Cavassani, A. P., Cavassani, E. B., & Biazin, C. C. (2006). Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações. XIII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil.
- Chiavenato, I. (1991). Recursos humanos na empresa. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2008). Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Costa, P. C. (2015) Gestão de Pessoas: Arte ou Ciência. RH Portal. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-de-pessoas-arte-ou-cincia/>>. Acesso em: 20 maio 2019.
- Dalmau, M. B. L; Tosta, K. C. B. (2009). Estratégia de gestão de pessoas. Curitiba: IESDE.
- Fiuza, G. D. (2010). Políticas de gestão de pessoas: valores pessoais e justiça organizacional. RAM, REV. ADM. MACKENZIE, 11(5), São Paulo, pp. 55-81.
- Freitas, H., Oliveira, M, Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. Revista de Administração, 35(3), São Paulo, pp.105-112.
- Gonçalves, J. E. L. (1997). Os Novos Desafios Da Empresa Do Futuro. RAE- Revista de Administração de Empresas, 37(3), São Paulo, pp. 10-19.
- Marques, F. (2015). Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências. Brasília: DDG/ENAP.
- Mendes, J. T. G. (Org.). (2002). Economia empresarial. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus. Coleção Gestão Empresarial FAE Gazeta do Povo.
- Paula, V. V.; Nogueira, G. M. (2016). A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização. Rio de Janeiro: XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III INOVARSE, p.19.
- Santos, A. (2008). Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar Editora.
- Silva, A. L. R. (2012). Gestão de pessoas. Santo Amaro, BA: UNISA Digital.
- Tanure, B.; Evans, P., & Cançado, V. L. (2010). As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. Revista RAC, 14(4), art.2, Curitiba, pp. 594-614.



Ulrich, D. (2000). Recursos Humanos Estratégicos: Novas Perspectivas para os profissionais de RH. Futura – 3.ed.

Vilas Boas, A. A; Andrade, R. O. B. de. (2009). Gestão estratégica de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier.

Xavier, R. (2006). Gestão de pessoas, na prática: os desafios e as soluções. São Paulo: Editora Gente.



APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

O seguinte questionário refere-se à pesquisa para o trabalho de conclusão de curso do MBA em Engenharia de Produção e tem como objetivo de levantar a importância da proximidade da Gestão de Pessoas nas operações industriais. Todos os dados colhidos no questionário a seguir serão tratados com total sigilo e anonimato, respeitando a integridade e objetividade desta pesquisa, além de manter a confidencialidade de todos os indivíduos e empresas envolvidas.

Idade:

Gênero:

Cargo:

Ramo da Indústria:

1. Você possui cargo de liderança?
2. Você acredita que o Setor de Recursos Humanos é importante na indústria?
3. Qual a importância do Recursos Humanos próximo aos colaboradores?
4. Você já precisou acionar o Recursos Humanos? Para qual fim?
5. A sua empresa possui planos de cargos/carreiras e remuneração?
6. A sua empresa possui algum tipo de benefício para os colaboradores? Quais?
7. A sua empresa possui possibilidade de ascensão de categoria/função?
8. Você classificaria o setor de Recursos Humanos de sua empresa como um setor burocrático ou parceiro?
9. Quais as dificuldades que os colaboradores tem em relação ao setor de Recursos Humanos?
10. Você sente falta do Recursos Humanos em algum momento na empresa?
11. A sua empresa sofre com o absenteísmo dos colaboradores?
12. A sua empresa sofre com a rotatividade de colaboradores?
13. Há alguma ação feita pelo setor de Recursos Humanos para combater o absenteísmo e a rotatividade dos colaboradores na empresa? Se sim, qual?

Você acha que o Recursos Humanos da sua empresa precisa melhorar? Cite um