



## GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA VIDROMATE VIDRAÇARIA LTDA EPP

### *PEOPLE MANAGEMENT AT VIDROMATE VIDRAÇARIA LTDA EPP*

Fernanda Luísa Kerkhoff Böhm<sup>1</sup>  
Juliana da Silva Ávila<sup>2</sup>

#### RESUMO

O ambiente corporativo vem sofrendo transformações constantes, exigindo que as pessoas estejam cada vez mais preparadas para gerenciar seus recursos intelectuais. Desta forma, este estudo foi realizado para diagnosticar as ações da gestão de pessoas na empresa Vidromate Vidraçaria LTDA EPP. A empresa está situada na cidade de Venâncio Aires-RS e enquadra-se como empresa de pequeno porte, sendo que seu ramo de atuação é o vidreiro. Além de prestar serviços, comercializa vidros e persianas. A metodologia do presente trabalho caracterizou-se como um estudo de caso com análise descritiva. Para obtenção e coleta de dados, foram entrevistados os colaboradores e a gestora da empresa. Os dados obtidos nestas entrevistas foram interpretados de forma qualitativa.

**Palavras-chave:** Administração de Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. Motivação. Estudo de Caso

#### ABSTRACT

The corporate environment has been undergoing constant changes, making people more prepared to manage their intellectual resources. Therefore, this study was carried out to diagnose people management in the company Vidromate Vidraçaria LTDA EPP. The current work was carried out in this company, which is located in the city Venâncio Aires - RS and fits as a small business, its branch of activity is the glass sector with the sale of glasses, blinds and provision of services. The methodology of the present work was characterized as a case study, with descriptive analysis. To obtain and collect data, the employees and the company manager were interviewed, in which the data were interpreted in a qualitative way.

**Keywords:** Human resources management; People management; Motivation; Case study.

---

<sup>1</sup> Graduanda do Curso de Administração da Faculdade Dom Alberto.

<sup>2</sup> Orientadora da pesquisa.



## INTRODUÇÃO

Com os avanços tecnológicos, o acesso acelerado à informação e às novas tecnologias, vem ocorrendo variadas transformações no ambiente corporativo. Desta forma, as empresas devem estar cada vez mais preparadas para gerir seus recursos humanos, visto que o desenvolvimento dessas tecnologias e o constante crescimento fazem aumentar o número de colaboradores na organização. Chiavenato (2014) explica que este aumento traz também a necessidade de impulsionar a busca por novos conhecimentos, habilidades e competências imprescindíveis para a continuidade e a competitividade do negócio. O autor ainda coloca que essas práticas são necessárias para garantir que seus recursos sejam utilizados de forma eficaz e eficiente. Segundo o estudioso, as pessoas passam a ser o diferencial que essas empresas possuem diante das demais empresas. Em outras palavras, pode-se dizer que elas promovem o seu sucesso organizacional.

Conforme Chiavenato (2016), a fim de que as organizações possam obter determinadas metas, elas precisam do esforço das pessoas que as constituem. Quando as pessoas definem determinados objetivos em suas vidas, elas veem as organizações como meio de conseguir a efetivação destes objetivos, já que há rapidez, pouco esforço e conflito para conquistarem tais planos.

De acordo com Chiavenato (2016), as pessoas vivem em contínua interação com as organizações. Este fato vem se tornando cada vez mais frequente, as pessoas começam a se envolver mais com suas atividades dentro das empresas, independente dos objetivos que tenham, como fins lucrativos ou não, pois elas nascem e se desenvolvem dentro dessas empresas. Ainda conforme o autor, as organizações são formadas por pessoas, que também são beneficiadas através do fornecimento de oportunidades para que conquistem suas próprias metas, através de pequenos esforços, em curto espaço de tempo e pouco conflito, onde não teriam sucesso de forma isolada ou solitária.

Dentro das organizações, há muitas pessoas envolvidas para um objetivo em comum e a forma como administrar essas pessoas é extremamente importante. Deste modo, a Gestão de Pessoas é desempenhada pelas organizações e pelas pessoas. A este respeito, Chiavenato (2014, p.7) comenta que “sem organizações e sem pessoas, não haveria a Gestão de Pessoas”.

O estágio sobre o qual versa esse artigo foi desenvolvido na empresa Vidromate Vidraçaria LTDA EPP, que está localizada em Venâncio Aires-RS. A Vidromate é uma empresa do ramo vidreiro e as suas principais atividades são a comercialização de vidros, cortinas, persianas, ferragens e a prestação de serviço para a instalação e a manutenção dos materiais comercializados. Neste ano de 2020, conta com dois gestores e cinco colaboradores, onde os cargos são de vidraceiro, auxiliar de escritório e assistente administrativo. Além disso, um dos gestores da Vidromate tornou-se um suporte de contato externo junto com arquitetos e engenheiros, proporcionando um equilíbrio entre o administrativo e o operacional da empresa.



Tendo em vista às deficiências da direção, no que se refere à gestão de pessoas, propõe-se responder o seguinte problema de pesquisa: Quais ações de Gestão de Pessoas possui a empresa Vidromate Vidraçaria LTDA EPP?

### **1 Objetivo Geral**

Como objetivo geral, pretende-se diagnosticar as ações de gestão de pessoas na empresa Vidromate Vidraçaria LTDA EPP.

#### **1.2 Objetivos específicos**

Quanto aos objetivos específicos, pretende-se:

Levantar os procedimentos de recursos humanos (RH) da empresa Vidromate Vidraçaria LTDA EPP; Identificar a percepção dos colaboradores com relação aos procedimentos; Sugerir melhorias referentes à gestão de pessoas na empresa.

Este estudo justifica-se, porque a empresa busca um novo posicionamento frente aos novos desafios, de modo que a Gestão de Pessoas tornou-se primordial para que isso aconteça. Segundo Chiavenato (2014, p. 11), “as pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para os seus funcionários”. O autor ainda comenta que as empresas de sucesso conseguiram visualizar que somente conseguem se manter no mercado e crescem, se souberem potencializar o retorno de seus investimentos sob a ótica de todos os seus parceiros, mas principalmente sob seus colaboradores. Esta pesquisa é relevante, considerando que a Vidromate Vidraçaria LTDA está no mercado há 10 anos e possui poucas ações de gestão de pessoas, ou seja, existe a necessidade de evoluir dentro do quadro institucional, para que a empresa obtenha melhores resultados.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Administração de Recursos Humanos (ARH)**

A ARH possui sete processos básicos através dos quais busca profissionais para as organizações de modo eficiente e de modo que todos na organização se beneficiem. Stoner e Freeman (2014) citam os sete processos, explicando o que ocorre em cada um deles: planejamento de recursos humanos, onde ocorre a necessidade de pessoal constantemente; o recrutamento, que adiciona os candidatos disponíveis e semelhantes ao plano de RH da organização; a seleção, que busca currículos, testes de aptidões e outros; a socialização, onde os novos empregados são apresentados as suas responsabilidades e a equipe existente; o treinamento e o desenvolvimento, que trazem aprimoramento às habilidades dos trabalhadores, de modo a ampliar sua eficiência; a avaliação de desempenho, processo responsável por fazer um comparativo deste novo empregado e verificar o seu desempenho de acordo com os padrões estipulados para a função; e, por último, as promoções,



transferências, rebaixamentos e desligamentos, onde são tomadas decisões com base no desempenho destes empregados.

Além disso, há um modo de avaliar se a função de ARH está sendo eficaz para as organizações. Stoner e Freeman (2014) relatam que pesquisadores da Universidade de Harvard indicaram um modelo de quatro Cs para o sucesso em RH: Competências, Comprometimento, Congruência e Custos. Através deste novo modelo é possível mensurar se a eficácia da política de RH das organizações está contribuindo na estratégia da organização.

Na opinião de Stoner e Freeman (2014), as pessoas são integrantes importantes para o funcionamento das organizações. Conforme o entendimento de Chiavenato (2016, p. 15), “a ARH atua em um contexto de organizações e de pessoas. Administrar pessoas significa lidar com quem participa de organizações. Mais do que isto, significa administrar com as pessoas”.

Através da relação entre pessoas é possível que objetivos sejam alcançados. Chiavenato argumenta que “em face das suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria alcançar” (CHIAVENATO, 2016, p. 16).

Desta maneira, verifica-se a necessidade de se ter pessoas em interação para a existência das organizações e conseqüentemente da ARH. Contudo, a interação entre pessoas e organização é algo mais complexo. Para Maximiano (2011), o contato entre as pessoas se modifica devido à alteração de suas equipes, gerando um desequilíbrio nas atividades rotineiras que já estavam formadas e mudanças no desempenho das relações interpessoais. Este fato ocorre quando novas pessoas são admitidas, substituídas, promovidas, demitidas ou aposentadas.

Chiavenato (2015) observa que outra forma de desequilíbrio está na diferença entre os objetivos organizacionais e pessoais. Muitas vezes a busca pela obtenção do objetivo de uma das partes pode impedir o sucesso de atingir o objetivo da outra.

Assim, tanto as pessoas como as organizações desejam alcançar objetivos. De um lado, as organizações recrutam e selecionam pessoas para com elas e por meio delas alcançar objetivos organizacionais (como produção, rentabilidade, qualidade, produtividade, atendimento ao mercado, satisfação do cliente, lucro, etc.). Todavia, de outro lado, as pessoas, uma vez recrutadas e selecionadas, têm objetivos individuais que lutam para alcançar e, muitas vezes, servem-se das organizações para atingi-los mais adequadamente (CHIAVENATO, 2016, p.182).

Conforme estudos de Chiavenato (2016), a maior parte da responsabilidade para que aconteça a conexão entre os objetivos de cada pessoa e os da organização recai sobre a alta administração, pois é ela quem deve promover os meios para o alcance desta integração entre os objetivos. Deste modo, é possível verificar a importância das pessoas para as organizações e vice-versa. Também é possível conferir quem deve ser responsável para que todo o sistema organizacional seja eficiente e eficaz, a ARH. Com suas características íntimas, ela vem incorporar e trazer sentido a tudo que vem se falando: “Assim, o processo de ARH nunca para. Pelo contrário,



é um processo permanente que tenta manter a organização suprida das pessoas certas, nas posições certas e na hora certa” (STONER; FREEMAN, 2014, p. 27).

## **2.2 Gestão de pessoas (GP)**

As organizações necessitam de pessoas para a sua sobrevivência, assim como as pessoas também precisam das organizações. Visto que cada indivíduo possui suas particularidades, é necessário que dentro das empresas existam pessoas engajadas e capacitadas para manter o sucesso de relacionamento e produtividade do capital humano existente na organização. Em um de seus livros, Chiavenato (2014 p. 3) argumenta que as “organizações bem-sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros do negócio e fornecedores de competências, não como simples empregados contratados”. O autor salienta que hoje as organizações estão investindo cada vez mais em seus recursos intelectuais ao invés de investir em clientes ou em produtos e serviços, pensando que é melhor ter pessoas capacitadas para atender ou gerir os processos de forma eficiente, vindo a agregar maiores resultados. Dessa forma, cada colaborador passa a ser um elemento fundamental para o sucesso da organização.

A gestão de pessoas tem como base de estudo as organizações e as pessoas. Conforme Chiavenato,

As organizações são constituídas por pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Para as pessoas, as organizações constituem o meio pela qual elas podem alcançar seus objetivos pessoais, com um mínimo custo de tempo, esforço e conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto (CHIAVENATO, 2014, p. 7).

A gestão de pessoas tem como função conhecer o negócio em que a empresa está engajada, assim como aplicar, saber criar e desenvolver modelos de trabalho eficientes, de forma que todos se beneficiem. Também é necessário que aconteça o verdadeiro engajamento em capacitar o capital humano de forma contínua, além de saber o momento correto de reconhecer de forma justa aqueles que sempre estão cumprindo com as metas e os objetivos impostos pela organização. Além da GP cuidar dos colaboradores, ela também deve estar atenta ao modelo de gestão da organização, à cultura e à forma como é organizado o trabalho dentro da empresa (CHIAVENATO, 2014).

Ao longo dos anos, a GP vem mudando sua maneira de atuação dentro das empresas, o que antes era “gerenciar as pessoas”, agora passa a ser “gerenciar com as pessoas”. Através de Chiavenato (2015), o que na antiga GP era algo burocratizado, onde as pessoas eram controladas e orientadas pelos grandes executivos para a obtenção de certos objetivos da organização, agora, com a nova maneira da GP, as pessoas passam a ocupar posições estratégicas, onde possuem poder de decisão e promovem as ações de forma que se obtenham os objetivos organizacionais, assim como o de cada pessoa inserida no processo. Em outras palavras, agora as pessoas não mais obtêm comando



dos executivos, mas possuem o apoio deles em suas tarefas. Como essa prática funciona de forma eficaz e sinérgica já não é mais possível verificar qual a contribuição que cada um dos agentes possui para alcançar o objetivo final da organização.

Chiavenato (2015) define o que é gerenciar com as pessoas:

Gerenciar com as pessoas é gerenciar juntamente com a equipe. Olhar o conjunto, incrementar o desempenho conjunto, capacitar, orientar, treinar, mirar o futuro, alcançar metas e objetivos e festejar os resultados, proporcionando incentivos e recompensas a todos os membros da equipe (CHIAVENATO, 2015, p. 389).

A gestão de pessoas não deixará os agentes das organizações desamparados. Indiferente de ser realizada da maneira antiga, ou através da nova forma de gerenciamento, ela sempre estará presente dentro das organizações. Seu principal objetivo é fazer com que todos os colaboradores estejam dispostos, treinados e capacitados para a obtenção de resultados visando à empresa e conseqüentemente a cada um deles.

### **2.3 Motivação**

Como afirma Maximiano (2011, p. 235), “a palavra motivação deriva do latim *motivus, movere* que significa mover”. Ainda segundo o autor, o sentido da palavra motivação indica o processo ao qual a conduta humana é estimulada por determinada razão. O estudioso menciona que o comportamento dos indivíduos sempre é motivado, ou seja, sempre há uma razão ou motivo que faz o comportamento humano se movimentar.

Ao longo dos anos, a forma como motivar as pessoas vem evoluindo. Segundo definições de Stoner e Freeman (2014), o conceito sobre motivação avançou, em comparação com as primeiras abordagens. Passou de conclusões certas, modelo único de motivação para todos os trabalhadores, para ideais aonde a motivação vem da relação entre fatores ambientais e individuais. Os pesquisadores supracitados definem motivação como “fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo” (STONER; FREEMAN, 2014, p. 322).

A motivação acaba se tornando particular a cada indivíduo. Para Maximiano, “a motivação é específica. Você pode estar muito motivado para estudar e não ter nenhuma motivação para sair à noite – ou o contrário” (2011, p. 236).

Maximiano define motivos internos como:

Necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas. Os motivos internos fazem cada pessoa ser capaz de realizar certas tarefas e não outra; sentir-se atraída por certas coisas e evitar outras; valorizar certos comportamentos e menosprezar outros. São impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por



fatores sociológicos como os grupos ou a comunidade de que a pessoa faz parte (MAXIMIANO, 2011, p. 237).

Ainda segundo definição do autor, os motivos externos são os atrativos que o ambiente onde o indivíduo está inserido oferece, ou objetivos que o próprio indivíduo busca e deseja, pois, estes motivos geram sentimentos de retribuição (MAXIMIANO, 2011).

Obedecendo a premissa de que cada indivíduo tem a sua forma de motivação, Bergamini (2003) sugere que a verdadeira motivação acontece a partir das nossas próprias necessidades, do nosso interior, e não de fatores externos. A autora salienta que não existem fórmulas prontas que possam resultar em soluções fáceis de motivação, independente de quem precisa delas. Ela ainda observa que ninguém motiva o outro, pois o fator motivacional que estamos desejando encontrar já está no nosso interior, basta aproveitá-lo e não desperdiçá-lo.

Conforme Bergamini (2003), pesquisas desenvolvidas para entender o comportamento motivacional das pessoas revelaram que além das pessoas terem objetivos particulares, as fontes de energia que originam suas condutas são diferentes. Do mesmo modo, Chiavenato (2016) explica que os indivíduos possuem diferenças em se tratando de motivação, isto é, cada um possui determinada necessidade, o que torna diferente a forma como cada pessoa se comporta. Além disso, há indivíduos com certas capacidades de buscar seus objetivos que outros não possuem, assim como valores sociais e competências. Todas essas características vão se alterando nos próprios indivíduos com passar do tempo.

Bergamini (2003, p. 66) defende que “o processo motivacional é sempre íntimo e pessoal. É essencial entender o sentido que cada um atribui ao trabalho que realiza”. Entretanto, a autora salienta que para trabalharmos em concordância com o potencial motivacional que está no nosso interior, torna-se essencial visualizar o comportamento humano mais afundo. Diante de tamanha complexidade que é o comportamento humano e motivacional não seria nada fácil encontrar o modo ou a fórmula correta de motivar as pessoas.

Para Bergamini (2003), o fator motivacional é um dos desafios mais delicados e difíceis, sendo que poucos líderes conseguem obter repostas adequadas. Perante a amplitude do comportamento humano, o assunto da motivação é o mais complexo e o que mais tem em seu interior particularidades que jamais poderão ser ignoradas.

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo foi realizado na Vidromate Vidraçaria LTDA EPP, uma empresa do ramo vidreiro que tem como principal atividade a comercialização de vidros, cortinas, persianas e ferragens. A empresa está localizada na cidade de Venâncio Aires-RS e também atua na prestação de serviço para a instalação e manutenção dos materiais comercializados. Através do objetivo geral, pretendeu-se diagnosticar as ações de gestão de pessoas na empresa Vidromate Vidraçaria LTDA EPP.



Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso. Segundo Yin (2015, p. 17), o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (“caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real. Marconi e Lakatos (2017, p. 305) afirmam que o estudo de caso tem por objetivo “aprender determinada situação e descrever a complexidade de um fato”.

Este estudo de caso contou com uma metodologia descritiva. Na visão de Marconi e Lakatos (2017, p. 298), a metodologia descritiva “objetiva descrever as características de uma população, ou identificar relações entre variáveis”. Yin (2015, p. 20) também comenta que ela é utilizada para “descrever uma intervenção e o contexto da vida real no qual ela ocorreu”. O autor ainda comenta que “os estudos de caso podem ilustrar determinados tópicos em uma avaliação, novamente em modo descritivo” (YIN, 2015, p 20).

Para a obtenção e a coleta de dados, aplicou-se uma entrevista semiestruturada. De acordo com Marconi e Lakatos (2017, p. 338), “o objetivo da pesquisa é obter informações importantes e compreender as perspectivas e experiências das pessoas entrevistadas”. Além disso, Yin (2015, p. 117) aponta que “as entrevistas são uma fonte essencial de evidência do estudo de caso porque a maioria delas é sobre assuntos humanos ou ações comportamentais”.

No período de Abril a Maio de 2020, parte da entrevista foi realizada na sede da empresa, em Venâncio Aires-RS, enquanto que o restante foi aplicada de maneira remota, via aplicativo WhatsApp, tendo em vista às medidas de distanciamento social devido à pandemia do Covid-19. Dentre as questões para levantamento de dados estavam as ações das quais os colaboradores gostariam que a empresa e gestores disponibilizassem assim como sugestões para melhorar o ambiente interno de trabalho, além da percepção dos mesmo em relação a forma como os gestores costumam tratar questões internas no que tange ao trabalho, contratações e desenvolvimento do grupo. Da parte dos gestores, fez-se o levantamento das possibilidades de investimentos destinado para as devidas ações propostas pelo grupo, assim como o posicionamento e perspectiva com as devidas alterações, além de buscar levantar informações sobre ações já desenvolvidas e oferecidas pela empresa ao grupo. Através da entrevista buscou-se também entender se havia por parte dos gestores interesse na vida particular de cada colaborador, tendo em vista uma relação mais próxima e cuidadosa de cada integrante do grupo. Dentre os entrevistados estavam colaboradores que ocupam os cargos de vidraceiro, auxiliar de escritório e assistente administrativo. Os gestores da empresa também foram entrevistados. Considerando este grupo, a abordagem da pesquisa foi qualitativa. Marconi e Lakatos (2017, p. 303) salientam que esta abordagem “desenvolve-se numa situação natural, oferecendo riqueza de dados descritivos, bem como focalizando a realidade de forma complexa e contextualizada” e tem por objetivo “obter uma compreensão particular do objetivo que investiga” (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 300).

Também foi utilizado embasamento bibliográfico, a fim de complementar o presente estudo. Marconi e Lakatos (2018, p. 62) afirmam que “a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado”. As autoras ainda comentam que sua



“finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto” (MARCONI; LAKATOS, 2018, p 62).

#### **4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Através de uma metodologia participativa, utilizando-se da observação *in loco*, foi possível observar que a Vidromate Vidraçaria LTDA EPP conta com poucas ações de gestão de pessoas, isso se dá pelo pequeno grupo de colaboradores, assim como pela falta de profissionais direcionados à gestão de pessoas e pelos gastos que algumas estratégias geram, deixando de ser viável para a empresa.

Em entrevista com a gestora Paula Roberta Knak, foi descrito que, desde final de 2019 seguem utilizando algumas ferramentas criadas por ela e seu esposo para a gestão de pessoas dentro da organização, de forma que não acarretem em elevados custos para a empresa. Um exemplo das estratégias utilizadas pelos gestores é o banco de horas, geralmente adotado em prolongamentos de feriados, para que os funcionários tenham mais tempo livre. Dessa forma, depois do período, os colaboradores retornam essas horas para os empregadores, podendo ser descontado dos dias de férias ou em horas extras. Este banco de horas também foi utilizado no período de quarentena obrigatória estipulado pelo governo do RS na última quinzena de março deste ano, devido à pandemia do Covid-19. Desta forma, os funcionários não sofreram com descontos em seus salários, mesmo não cumprindo com a carga horária de trabalho neste período. Ainda em relação à jornada de trabalho, o tempo necessário é disponibilizado para os colaboradores que necessitem de consulta médica, ou precisem se ausentar por algum outro motivo, desde que comunicado com antecedência à gestão.

No que se refere à carga horária semanal, a gestora salientou que a empresa cumpre com o determinado para a categoria, ou seja, 44 horas. Ela ressalta que o horário de entrada e saída diário foi ajustado, para ser viável folga em duas manhãs de sábados por mês para cada colaborador. Os gestores entendem que por trabalharem durante o mesmo horário do comércio local, fica inviável que seus funcionários utilizem destes serviços durante a semana. Por causa disso, antes de ser feita esta alteração no horário, frequentemente era necessário disponibilizar momentos de saída aos integrantes do grupo, para que pudessem resolver questões pessoais.

Paula relatou que a Vidromate vem adotando ao longo dos seus 10 anos o regime de férias coletivas no final do ano, porque os fornecedores da categoria também utilizarem este modelo. Esta escolha também beneficia aqueles que possuem filhos em férias escolares, permitindo uma maior interação familiar. O período de gozo das férias é na última quinzena de dezembro, permitindo aos colaboradores que participem das festas de final de ano, sem necessidade de trabalhar no intervalo entre Natal e Ano Novo. Já o restante do período é disponibilizado ao longo do ano, seguindo a ordem de vencimento ou de necessidade de cada colaborador.

Quando existe a necessidade de contratação de pessoal, a Vidromate opta por disponibilizar as vagas de emprego junto a agências FGTAS/Sine, de



modo que o candidato seja direcionado diretamente para entrevista. Porém, outro canal disponibilizado para captação de currículos é a própria empresa, que recebe diretamente o cadastro de candidatos às vagas de emprego e sempre que possível efetua uma entrevista prévia para compor seu banco de dados. A empresa possui baixa rotatividade. Desta forma, quando acontece a contratação para o cargo de vidraceiro, o novo funcionário é orientado pelo vidraceiro responsável, que adquire experiência através do trabalho diário do cargo. Ainda em 2020 não há curso específico para esta profissão na região onde está situada a empresa, sendo assim o treinamento passa a ser interno, realizado através da orientação de um responsável.

Em relação aos salários, o pagamento costuma ser feito no período que rege a lei, ou seja, até o 5º dia útil de cada mês. Contudo, os gestores costumam efetuar o pagamento antes do final de semana que corresponde ao período, o que permite aos seus colaboradores melhor organização com suas necessidades de compras e pagamentos. Além disso, há uma comissão fixa mensal para os funcionários com maior tempo de serviço na Vidromate. Conforme relato da gestora, esta é uma forma de incentivar os funcionários a melhorar o desempenho de suas funções e também uma forma de agradecimento por todo esse tempo trabalhando no local.

Tendo em vista o bem-estar social do grupo, a empresa disponibiliza plano de saúde para os funcionários com a bonificação de 50% de suas mensalidades. Com isso, a organização acredita que os colaboradores são incentivados a maior qualidade de vida. Além disso, através de agendamentos de consultas não é preciso faltar ao trabalho por um dia inteiro ou por muitas horas.

A Vidromate busca criar momentos de descontração com o grupo, a fim de manter o bom relacionamento entre todos, geralmente esses momentos são regados por conversa e um bom chimarrão no início do dia, assim como em almoços ou jantas fora da empresa. Obviamente, estes momentos só aconteciam antes da pandemia do Covid-19 e deixaram de acontecer devido ao distanciamento social e às medidas de proteção e higiene que tiveram que ser adotados. Alguns funcionários relatam que esse tempo de confraternização deveria acontecer com maior frequência, porém nem todos os colaboradores possuem tempo livre.

Os gestores incentivam os vidraceiros a vender o descarte de alumínio, um dos principais materiais utilizados na empresa. Essa venda resulta em um valor montante que inicialmente era utilizado para pagar os almoços entre o grupo, mas que agora vem sendo utilizado para comprar presentes de aniversário a cada colaborador. A última meia hora do dia é disponibilizada ao aniversariante, a fim de que se realize um lanche, de modo a festejar seu aniversário.

Quanto à gestão, os funcionários citam a existência de um bom relacionamento como algo positivo dentro da organização. Vale ressaltar que os gestores possuem preocupação com cada funcionário, não só na vida profissional, como também no particular. No que se refere ao treinamento dos novos contratados como vidraceiros, os profissionais concordam com a forma adotada pela empresa, porém sugerem que exista um critério maior na seleção



de contratação destas pessoas, já que a função é um tanto desafiadora. Os colaboradores compreendem que a região onde a empresa está localizada não possui cursos profissionalizantes para o cargo e que deslocar-se a outras cidades trariam custos elevados para a Vidromate. Não foram visualizados motivos que façam com que os colaboradores da empresa apontem discórdias ou reclamações consideráveis no que tange à gestão, ao relacionamento e à harmonia da equipe.

## **CONCLUSÃO**

No decorrer do presente estudo, buscou-se a obtenção de informações, para diagnosticar as ações de gestão de pessoas na empresa Vidromate Vidraçaria LTDA EPP. Este estudo também procurou responder aos seguintes objetivos específicos: levantar os procedimentos de RH da empresa Vidromate Vidraçaria LTDA EPP; identificar a percepção dos colaboradores com relação aos procedimentos; sugerir melhorias referentes à gestão de pessoas na empresa.

Através dos resultados obtidos, procurou-se realizar um diagnóstico da Gestão de Pessoas na organização, assim como propor ações de melhorias nos procedimentos de RH existentes na empresa Vidromate Vidraçaria LTDA EPP.

A Vidromate Vidraçaria, é uma empresa consolidada no mercado, atuando há 10 anos na cidade de Venâncio Aires e região. Surgiu a partir de uma oportunidade de negócio, diante da fragilidade da concorrência em fornecer o serviço e a alta demanda de mercado, ao longo do tempo vem se especializando no setor e desenvolvendo inteligência de mercado. Por ser uma empresa de pequeno porte, possui limitações orçamentárias, razão pela qual sua gestão é mais conservadora, que por consequência, diminui a possibilidade de investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento, de pessoas.

Sendo assim, observou-se que entre outros fatores, o determinante para as decisões gerenciais são os altos custos operacionais, além disso, a Vidromate não possui na sua estrutura um departamento de Recursos Humanos, nem um profissional capacitado para essa área. Dessa forma, questões que envolvam gestão de pessoas, treinamento e desenvolvimento, são gerenciadas pela direção da empresa com o suporte de um assistente administrativo e uma empresa terceirizada, que presta assessoria em contabilidade e demais assuntos burocráticos que envolvam a empresa e seus colaboradores. Em outras palavras, estes três domínios possuem papéis atuantes para que ações de Recursos Humanos ocorram dentro da organização.

Segundo Marras (2016), as empresas vêm buscando terceirizar serviços específicos, justamente pela questão de não disporem do valor necessário para mantê-los dentro da organização. Desta forma, a terceirização se justifica por possuir menor custo destes serviços e, ao mesmo tempo, maior especialização dos profissionais responsáveis por desenvolver o trabalho. Porém, o autor alerta a questão da qualidade e privacidade do trabalho desenvolvido, em alguns casos, seria melhor ter custos elevados para garantir maior privacidade e confidencialidade de processos e serviços executados pelo pessoal interno.



Tendo em vista fatores econômicos, quadro reduzido de colaboradores, que por consequência, baixa demanda por parte dos empregados, não justificase um departamento de Recursos Humanos na sua estrutura interna, deste modo, respondendo a um dos objetivos específicos deste estudo, que busca levantar os procedimentos de RH, a Vidromate, por uma decisão estratégica, optou por terceirizar alguns processos burocráticos relativos a recursos humanos, tais como: a rescisão de contratos, admissões, demissões, entre outros. Diante disso, sugere-se que a empresa mantenha o formato atual, porém, busque outros recursos disponíveis no mercado, através de plataformas digitais, onde é possível encontrar *softwares* de baixo custo e até gratuitos, adequados para empresas de pequeno porte em diversos segmentos, proporcionando desenvolvimento aos seu quadro funcional, tanto de competências técnicas quanto comportamentais, incluindo habilidades como Inteligência emocional e visão sistêmica, o que resultará em uma boa gestão de recursos humanos agregando valor ao negócio.

Além dos procedimentos legais, os processos internos adotados pela Vidromate são ferramentas que a própria gestão adotou para dar continuidade ao negócio, visando o bem-estar social de seus colaboradores e a saúde financeira da empresa. Basicamente, utiliza banco de horas, plano de saúde, férias coletivas, folgas programadas e feriados prolongados. Na medida do possível, busca dar oportunidades para as pessoas que se destacam e desenvolver novos talentos.

Quanto ao diagnóstico referente ao método de gestão aplicado, percebe-se que a direção da empresa, atua de forma eficaz e motivadora, buscando sempre, dentro dos seus recursos disponíveis, o melhor para a equipe e para a perpetuidade do negócio, o que torna evidente a congruência entre teoria e prática. Recentemente, as empresas vêm sofrendo frente a situação de pandemia, por conta do Covid-19. Antes, alguns colaboradores poderiam estar desmotivados ou carentes por mudanças na empresa, no entanto, com a situação atual, estão mais preocupados e motivados pela manutenção dos seus empregos. Também é possível observar que a gestão de pessoas vem sofrendo dificuldades por conta da pandemia, fator incomum que surge assolando a economia mundial.

Diante deste cenário, respondendo a mais um dos objetivos específicos deste estudo, observou-se que os colaboradores estão satisfeitos com a forma como a gestão está conduzindo os processos organizacionais. Segundo eles, a comunicação é eficaz, existe um excelente relacionamento entre gestão e colaboradores, além do mais, os colaboradores ressaltam que há uma gestão muito participativa, onde eles têm oportunidade de opinar em vários assuntos, o que remete a um sentimento de valorização pessoal. Tendo em vista à satisfação dos colaboradores, torna-se válida a sugestão para que se utilizem ferramentas de treinamento e desenvolvimento, não só para manter, mas também para continuar aperfeiçoando os recursos intelectuais existentes. Esta ação também deve contribuir positivamente com a motivação dos funcionários e com a integração social do grupo, que pode ser realizada através de confraternizações fora do horário de trabalho, assim que a situação da pandemia permitir o retorno deste tipo de atividade.



Através deste estudo foi possível identificar como resultado as ações de Recursos Humanos praticadas pela empresa Vidromate Vidraçaria LTDA EPP, dentre estas ações realizadas estão o ajuste na carga horária semanal para gerar duas manhãs de sábados de folga por mês para cada funcionário, bonificação com 50% da mensalidade do plano de saúde, banco de horas para possibilitar feriados prolongados, férias coletivas no período de festas de final de ano e férias escolares dos filhos, pagamento dos salários antecipado da data limite ao 5º dia útil, presente ao aniversariante e disponibilização de horário para confraternizações na data, assim como momentos de descontração e demais confraternizações fora do ambiente de trabalho. Além de um clima organizacional favorável visto da parte dos colaboradores e gestores.

Diante destes, mesmo com poucos recursos financeiros e de pessoal, a Vidromate está conseguindo dar andamento nos negócios, zelando pelos bem-estar dos colaboradores e priorizando a manutenção dos empregos, fazendo com isso, que todos se sintam seguros, valorizados, mas acima de tudo estejam comprometidos e engajados com o negócio. Dessa forma, sugere-se que a empresa busque por mais plataformas digitais gratuitas disponíveis na internet, assim como programas de assessoria disponibilizados pelo Sebrae, certamente essas ferramentas irão agregar valor ao trabalho que já vem sendo desenvolvido pelos gestores.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Airton Vieira de. **Planejamento estratégico em recursos humanos**. 1º Ed. – São Paulo: Person Education do Brasil, 2015.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2016.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. *GV-executivo*, [S.l.], v. 1, n. 2, p. 63-67, out. 2003. ISSN 1806-8979. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34822>>. Acesso em: 21 Abr. 2018.

CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. **Administração estratégica: planejamento, ferramentas e implantação**. 1ª Ed – Curitiba: InterSaberes, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 8º Ed. rev e atual. - Barueri, SP: Manole, 2016.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 5º Ed. – Barueri, SP: Manole, 2015.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4º Ed.- Barueri, SP: Manole, 2014.



\_\_\_\_\_**Recursos Humanos:** o capital Humano das organizações. 8º Ed. – 4º. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

DAYCHOUM, Merhi. **40+20 ferramentas e técnicas de gerenciamento.** 7º Ed. – Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

GABERLINI, Viviane Maria Penteado. **Negociação e Conflitos.** Curitiba: InterSaberes, 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos:** um enfoque profissional. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_**Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis estratégicos. 2º Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica.** 7º Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

\_\_\_\_\_**Técnica de Pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7º Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

\_\_\_\_\_**Técnica de Pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 8º Ed. – 2º. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2018.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico – 15ª Ed. – São Paulo: Saraiva, 2016

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 5º Ed. rev e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_**Recursos Humanos:** estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. 1º Ed. – Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos.** 1º Ed. – 12. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2015.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento Estratégico.** São Paulo: Person Education do Brasil, 2014.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5º Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** Planejamento e métodos. 5º Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

