



Liga de Ensino do Rio Grande do Norte
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte
MBA em Gestão Estratégica de Negócios

**Os subsistemas de gestão de pessoas e suas práticas na
indústria ceramista do Rio Grande do Norte.**

CRISTIANE KEILA MATIAS DE MEDEIROS

Os subsistemas de gestão de pessoas e suas práticas na indústria ceramista do Rio Grande do Norte.

Trabalho de conclusão de curso da pós-graduação (MBA) do tipo Artigo Científico entregue como requisito obrigatório para a obtenção do Título de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios.

Orientadora: Catarina da Silva Souza

Natal - RN
2011

Os subsistemas de gestão de pessoas e suas práticas na indústria ceramista do Rio Grande do Norte.

Cristiane Keila Matias de Medeiros¹

RESUMO

O presente artigo procura evidenciar a atuação dos subsistemas de gestão de pessoas no âmbito da empresa Cerâmica do Gato, indústria cerâmica localizada no Rio Grande do Norte. Os tópicos são relacionados ao modelo proposto pelo autor Idalberto Chiavenato: O formato de agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas e manter pessoas: informando os procedimentos e verificando quais meios são empregados atualmente pela empresa em seus níveis hierárquicos, fazendo o paralelo entre a teoria e a prática. Para isso, pesquisou-se sobre as particularidades da região e o referencial teórico sobre a gestão de recursos humanos e as funções dos subsistemas, bem como a ligação desta teoria analisando o caso de uma indústria do ramo cerâmico. Os resultados mostram que são realizadas algumas boas práticas de gestão de RH, e que algumas limitações locais impedem de uma melhor aplicação de técnicas. Porém a empresa tem interesse e condições de organizar um setor e aprimorar mais os procedimentos de gestão de pessoas.

Palavras Chaves: gestão de pessoas, indústria ceramista, práticas de gestão.

ABSTRACT

This article seeks to highlight the role of people management subsystems within the enterprise Cerâmica do Gato, ceramics located in Rio Grande do Norte. The topics are related to the model proposed by the author Idalberto Chiavenato: The format to bring people together, people applying to reward people, developing people and keep people, informing and checking procedures which means are currently employed by the company in its ranks, making the parallel between theory and practice. For this, research gathered on the particularities of the region and the theoretical framework on the management of human resources and functions of the subsystems, and the connection of this theory by analyzing the case of a branch of the ceramic industry. The results show that some good practices are held HR management, and that some local constraints prevent the application of better techniques. But the company is interested and able to organize an industry and further improve the procedures for managing people.

¹ Graduada em Administração, aluna do MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1 INTRODUÇÃO

O setor de construção civil no Brasil é um dos que tiveram maior desenvolvimento nos últimos tempos, pesquisas realizadas por órgãos competentes, como o IBGE (2008) – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística revela expansão da indústria da construção em todos os grupos e serviços.

Segundo o IBGE os programas de financiamento e apoio a projetos de infraestrutura nas áreas de energia elétrica, energia renovável, petróleo e gás natural, logística e telecomunicações foram fundamentais para o crescimento do setor. Além destes fatores, outros favoráveis foram o aumento das operações de crédito destinadas a habitação, a redução do IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) e o crescimento da renda familiar.

Diante do composto de fatores favoráveis ao desenvolvimento do setor, as atividades atreladas ao mesmo também tiveram crescimento em paralelo. Um dos destaques é a indústria cerâmica e sua fabricação e comercialização de tijolos e telhas, trazendo ótimas expectativas aos ceramistas. As vendas foram aquecidas e surgiram programas do Governo Federal, como o Programa Minha Casa Minha Vida, cujo objetivo é construir 1 milhão de moradias para famílias com renda de até dez salários mínimos, fazendo o setor da construção ganhar dinamismo.

A competitividade em qualquer ramo está cada vez mais acirrada, a captação de novos clientes e a fidelização dos antigos são pontos cada vez mais fortes para a sobrevivência de todo e qualquer segmento, e no setor cerâmico não é diferente: a disputa para efetivar os melhores negócios é definida principalmente a partir da qualidade do produto oferecido. Além da exigência do construtor, dos depósitos de revenda, há também as exigências dos projetos vinculados aos programas do governo. A qualidade do produto é um dos pré-requisitos essenciais que garante a confiabilidade e segurança da construção. Desta forma, o empresário do setor cerâmico que não investir na normatização do seu produto, agregado ao bom gerenciamento da sua empresa, perde a oportunidade de realizar negócios rentáveis.

No Brasil estima-se existir aproximadamente 7.431 empresas de indústria cerâmicas distribuídas em todos os estados. De acordo com o IBGE em dados exposto no site da Associação Nacional da Indústria Cerâmica (Anicer). No nordeste, em

específico no Rio Grande do Norte, destaca-se o polo industrial situado na região do vale do Açu, distante em torno de 200 quilômetros da capital Natal. Esta região se sobressai por possuir matéria prima (argila) em abundância e propícia para a fabricação de tijolos em cerâmica vermelha.

Através do Sindicato Potiguar (Sindicato -RN) e a Acevale (Associação dos ceramistas do Vale do Açu) várias estudos, pesquisas e ações são desenvolvidas, afim de dar um apoio e alavancar o setor. Através de entrevista recente do então presidente do Sindicato do estado, informou que foi identificado que as maiores necessidades das vinte e cinco cerâmicas associadas são a capacitação dos colaboradores, desenvolvimento tecnológico e a divulgação de ações socioambientais. “A construção civil está trabalhando acima do que vinha sendo feito anteriormente. O setor cerâmico tem acompanhado toda essa evolução se modernizando, mas precisa de mão de obra” explicou o presidente. Portanto, é fato perceptível que a indústria cerâmica hoje necessita de um maior número de profissionais qualificados, para que haja maior empregabilidade de pessoas aptas a trabalhar e desta forma contribuir para o avanço do setor.

Nesse contexto do ramo ceramista destaca-se a empresa Cerâmica do Gato, fundada em 1993. Atualmente seu quadro funcional é composto por aproximadamente 85 funcionários. Está situada no município de Itajá no estado do Rio Grande do Norte, numa área de 70 ha, onde ficam localizadas suas jazidas de matéria prima. Desde o início de suas atividades o grande foco é o atendimento das necessidades da construção civil, desenvolvendo produtos com alta resistência e medidas atendendo as normas regulamentares. Tornou-se pioneira no estado na fabricação de toda a linha de blocos estruturais, mantendo-se até hoje como uma empresa em potencial na fabricação e comercialização destes produtos. O seu público alvo é formado principalmente pelas construtoras.

Os profissionais que hoje compõe o quadro funcional da empresa são distribuídos entre a fábrica no Vale do Assú e o escritório de financeiro e de vendas em Natal.

Diante da importância econômica do setor e do quantitativo de empresas localizadas na região, bem como, o forte aquecimento do mercado nesse período de elevação dos números da construção civil, passa-se a exigir um produto de maior qualidade e o fator mão de obra é imprescindível no processo de fabricação. Nesse sentido este artigo se propõe a desenvolver um paralelo entre as práticas de gestão de

pessoas da Cerâmica do Gato e os sistemas apresentados por Chiavenato. Para tanto se utilizou como metodologia a observação, coleta de dados secundários e entrevistas com os gestores.

2 GESTÃO DE PESSOAS

As organizações estão cada vez mais conscientes da importância de se ter uma sequência adequada e coerente na captação de novos talentos, bem como a qualificação e manutenção dos profissionais já contratados. Para tanto a gestão de pessoas, ou também comumente chamado de gestão de recursos humanos surge neste contexto para atuar em toda a estrutura hierárquica da empresa, desde os setores bases de produção até o nível de liderança, gerenciando-os de forma a valorizar o capital humano disponível.

A gestão de pessoas deve firmar profissionais e equipes comprometidas com as estratégias e objetivos de sua organização, pois será através dessa cooperação que as organizações poderão usufruir dos melhores resultados. De acordo com os autores Antônio Vieira de Carvalho e Luiz Paulo do Nascimento (2004, p.18) “o profissional de recursos humanos, pelo seu conhecimento técnico, oriundo da teoria e da vivência, tem muito a contribuir para os bons resultados do empreendimento”.

3 SUBSISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS

A moderna gestão de pessoas oferece ao gestor ferramentas para administrar os talentos já adquiridos e os ainda serão. Conforme Chiavenato (2004) as práticas de gestão de pessoas podem ser divididas em cinco tópicos, são eles: Agregando pessoas, aplicando pessoas, recompensando pessoas e mantendo pessoas, este último incluindo: Desenvolvendo e monitorando pessoas.

A seguir serão descritos os tópicos, exemplificando com a realidade observada na indústria Cerâmica do Gato.

3.1 Agregando pessoas

De acordo com Chiavenato (2004, p.98)

Os processos de agregar pessoas constituem as rotas de ingresso das pessoas na organização. Representam as portas de entrada que são abertas apenas para os candidatos capazes de ajustar suas características e competências pessoais com as características predominantes na organização

Através deste conceito pode-se afirmar que são por meio do recrutamento e seleção que essas características são identificadas e triadas diante dos candidatos interessados ao cargo.

Cada empresa possui particularidades em decorrência também de sua cultura organizacional, e para tanto necessitam de profissionais aptos para desempenhar em potencial o que dele é esperado. Por isso há todo um processo seletivo para poder encontrar essa reciprocidade.

O recrutamento é o primeiro passo para o início de todo o processo de organização e reorganização do quadro funcional, seja por causa do surgimento de novos cargos na empresa, substituição de funcionários ou outros motivos. O fato é que o recrutamento é o método pelo qual a empresa atrairá candidatos para preencher o processo seletivo. De acordo com Chiavenato (2004, p.112) “O recrutamento é um processo de duas mãos: ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo”.

O complemento do processo inicial da gestão de recursos humanos é a seleção de pessoas, que conjunto ao recrutamento têm um grande grau de importância, principalmente pelo fato de permitir que seja filtrado apenas talentos em concordância com o perfil da empresa, e para que haja dados mais práticos e reais a gestão de pessoas desenvolve técnicas para a seleção, como indica o autor na seguinte sequência: Entrevista de seleção, provas de conhecimentos ou de capacidade, testes psicológicos, testes de personalidades e técnicas de simulação. Percebe-se o quão é necessário fazer-se bem feito a parte de agregação de pessoas a organização, pois será através de bons profissionais que a empresa terá bons resultados ou não.

A Cerâmica do Gato desenvolve a parte de recrutamento através de divulgação de vagas em centros de currículos como o Sine (Sistema Nacional de Emprego) da cidade em que a vaga é ofertada, e também é feita a passagem de informações

informalmente através de pessoas ligadas ao setor, ocorrendo assim, por muitas vezes, a indicação de pessoas para os cargos ofertados, em virtude também da carência de mão-de-obra percebida em diversas aberturas de vagas. Normalmente é utilizada para a seleção a análise do currículo, entrevista presencial e busca de informações em locais já trabalhados.

3.2 Aplicando pessoas

Conforme Chiavenato (2004, p.160) “Para que as pessoas possam ocupar cargos e posições na organização elas precisam ter as condições e as características suficientes e adequadas para tanto”. Esses fatores de que o autor fala corresponde aos processos relacionados à orientação das pessoas, modelagem do trabalho e avaliação do desempenho humano.

A orientação das pessoas refere-se ao posicionamento do funcionário ao cargo adquirido, bem como sua rotina de atividades e os objetivos e metas pretendidos, além de comportamentos e atitudes que se esperam da pessoa. “Quando ingressam na organização, ou quando a organização faz mudanças, as pessoas precisam sentir em que situação se encontram e para onde devem conduzir suas atividades e esforços” informa Chiavenato (2004, p.164). A cultura organizacional entra nesse cenário para informar padrões de comportamento e atitudes entre os funcionários. Um referencial a ser seguido. É uma maneira própria de trabalharem e de se relacionarem no seu ambiente.

Outro ponto importante é a modelagem do trabalho, isto é, a definição clara do cargo a ser ocupado é importante para a correta inclusão do funcionário ao seu trabalho. Informar todo o conteúdo que o cargo exige, suas principais responsabilidades, a periodicidade das tarefas, local adequado para a realização das mesmas e os motivos pelos quais é necessário a realização dessas atividades, todos esses pontos envolvem a descrição do cargo e é imprescindível o seu acesso. Jean Pierre Marras (2000, p.97) complementa dizendo que “além de registrar o universo de tarefas que compreendem um cargo, a descrição registra a análise dos diversos requisitos exigidos pelo cargo, como: escolaridade, experiência, responsabilidades, condições de trabalho, complexidade das tarefas e conhecimentos”.

Para manter um bom nível no quadro funcional é necessária uma avaliação contínua das atividades e do desempenho do capital humano da empresa. Há essa necessidade nas empresas, pois é através das pessoas que a organização consegue se

tornar competitiva no mercado. Segundo Chiavenato (2005) “A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a contribuição para o negócio da organização”.

O formato da empresa em questão (Cerâmica do Gato) é sociedade limitada, para tanto os sócios que assim administram conjuntamente possuem características diferentes e que assim influenciam na cultura da organização. São percebidas a cultura conservadora e a cultura adaptativa. A cultura conservadora apresenta traços mais rígidos, que mantêm costumes de muitos anos e que continuam inalterados, ou pelo menos há esta tentativa. Em paralelo há a cultura adaptativa que surgiu muito provavelmente através de um dos sócios por possuir características inovadoras, e que prima pela constante mudança. Essa cultura adota a flexibilidade e maior liberdade nas ações dos funcionários, permitindo assim a implementação de muitos novos processos. Diante desses dois perfis pode-se perceber que há em alguns momentos conflitos de ideias e até mesmo de funcionamento dos cargos, entretanto a existência das duas culturas em paralelo na maioria das vezes representa um equilíbrio, pois “apesar da necessidade de mudança é necessário algum grau de estabilidade como pré-requisito para o sucesso a longo prazo da organização. De um lado, a necessidade de mudança e adaptação para garantir a atualização e modernização e, de outro, a necessidade de estabilidade e permanência para garantir a identidade da organização” afirma Idalberto Chiavenato (2004, p.171) que assim contribui para um bom entendimento da questão.

A Cerâmica informa as atividades inerentes ao cargo a ser preenchido, atividade esta feita pela gerência e por outros funcionários do mesmo setor. Para alguns cargos existem impressos manuais informando o procedimento, tarefas, periodicidade e responsabilidades do cargo, como também material complementar com outras informações do setor. Este material informativo faz parte do *EXATO* (Sistema de Excelência da Cerâmica do Gato), sistema elaborado pela empresa para controle de cargos, processos e informações da empresa.

A avaliação dos cargos e desempenho dos funcionários é realizada pelos gerentes dos setores, que assim passam informações para o diretor da empresa. No entanto essas informações são realizadas apenas pela observação e atuação do funcionário na sua rotina de trabalho, não é aplicado nenhum método sistemático para coletar tais informações.

3.3 Recompensando pessoas

Esse processo conduz a boa manutenção e realização das pessoas em seu trabalho. É através de métodos de recompensa, podendo ser tratado como uma forma de retribuição e reconhecimento, que o gestor de RH pode designar ações. Para Chiavenato (2004, p.252) “na abordagem moderna, predomina o modelo do homem complexo: a suposição de que as pessoas são motivadas por uma enorme variedade de incentivos”.

As pessoas entram em uma empresa para oferecer seu trabalho e dedicação, mas em contrapartida necessita de um retorno deste esforço. A remuneração total de um funcionário envolve a remuneração básica de seu salário; incentivos salariais como bônus e participações nos resultados; e os benefícios como plano de saúde e seguro de vida.

Os sistemas de remuneração vêm sofrendo algumas mudanças, influenciados nas alterações de comportamento das empresas. Muitas organizações hoje adotam a remuneração através de competências, desta forma a partir do momento em que o profissional demonstra interesse por trabalhar suas habilidades, as duas partes tendem a ganhar. Para tanto deve haver uma constante avaliação do desempenho do profissional, gerando *feedback* para então haver o reconhecimento financeiro.

Além da remuneração é importante haver programas de incentivos e benefícios que engloba uma gama de meios que incrementam a recompensa do funcionário. Entretanto a melhor escolha só é feita através do conhecimento das reais necessidades da empresa e das pessoas nela empregadas.

A Cerâmica do Gato possui variadas formas de remuneração. O setor produtivo recebe salários de acordo com a produção realizada, havendo desta forma uma variação mensal dos valores. Os funcionários têm condições de prever seus numerários através de preços fixados por produção e serviço realizado. O setor administrativo da empresa possui remuneração salarial fixa, com exceção do cargo de vendedor onde é fixado o salário base mais as comissões de vendas. Existe em diversos cargos bônus e gratificações mensais em decorrência da boa realização da função.

No que diz respeito aos benefícios a empresa dispõe de seguro de vida para todos os funcionários, plano odontológico parcial em parceria com o SindVale (Sindicato dos Trabalhadores da Indústria Cerâmica do Vale do Assu), e com relação aos benefícios fora do cargo e organização, a empresa dispõe escola para os

funcionários (em parceria com o SESI), tem refeitório, balneário, transporte através de ônibus próprio da empresa, apoio a atividades esportivas, apoio a atividades culturais na comunidade, e atualmente o campo de futebol encontra-se em estágio de organização para que o mesmo fique a disposição dos funcionários, proporcionando momentos de lazer.

3.4 Desenvolvendo pessoas

As pessoas possuem uma grande capacidade de desenvolver habilidades e aprimorar seus conhecimentos. O treinamento aparece nesse cenário para produzir mudanças nos conhecimentos, habilidades e até mesmo nas atitudes dos funcionários com relação ao desempenho em suas funções, otimizando desta forma seu trabalho.

A área de treinamento é estratégica, pois lida com o alcance de objetivos, treina os funcionários da organização nos requisitos básicos necessários a fim de destacar-se no mercado altamente competitivo. Para Jean Pierre Marras (2000, p.169) “o que se busca ao desenvolver um talento é o despertar de suas potencialidades, permitindo que essas afluam e cresçam até o nível desejado de resultados”.

Para um bom desempenho deste processo, é necessário seguir etapas importantes e que devem ser consideradas com atenção, são elas: diagnóstico, análise de toda a situação em que se encontram os cargos, funções e profissionais, podendo ser levantadas as necessidades atuais, passadas, bem como prever as dificuldades ou mudanças que poderão surgir; desenhar e organizar todo o programa de treinamento que foi identificado no diagnóstico, contendo informações relacionadas ao período, pessoas, locais e os motivos; implementação, é efetivamente a aplicação e acompanhamento dos passos informados no programa de treinamento, nesta etapa podem ser utilizadas várias técnicas, como a leitura e as instruções programadas; e por fim a avaliação, que verifica a eficácia de tudo o que foi planejado para o treinamento, se foram atendidas as necessidades iniciais. Para Antônio Vieira de Carvalho e Luiz Paulo do Nascimento (2004, p.154) “o treinamento apresenta-se como um instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo em que é um fator de autossatisfação do treinando, constituindo-se num agente motivador comprovado”.

A Cerâmica do Gato possui alguns incentivos ao desenvolvimento de seus funcionários. A organização, em parceria com o SESI, instalou uma escola para

melhorar o nível escolar dos funcionários, em virtude da baixa escolaridade encontrada entre os funcionários. Para tanto, são realizadas frequentemente palestras de incentivo ao estudo. Os treinamentos para o melhoramento dos cargos são realizados a partir das necessidades encontradas. Essas informações são discutidas entre a direção e os gerentes dos setores.

A empresa participa do Arranjo Produtivo Local (APL) do ramo cerâmico do Vale do Assu e Apodi, programa que uni empresas de uma mesma localidade geográfica e no mesmo ramo de atividade com a finalidade de fortalecer o setor, pois juntas formam um grupo em potencial e importante, facilitando a interação com órgãos governamentais e instituições diversas. O destaque no APL é a busca pela competitividade, e para alcançá-la é necessário capacitar o setor com treinamentos, através de cursos gerenciais e específicos por função. Todos os treinamentos oferecidos são realizados pela Cerâmica do Gato.

3.5 Mantendo pessoas

“Do ponto de vista de gestão de pessoas, a organização viável é aquela que não somente consegue captar e aplicar adequadamente os seus recursos humanos, como também os mantém satisfeitos a longo prazo na organização” Chiavenato (2004, p.396). No contexto profissional, o funcionário precisa sentir orgulho de fazer parte de uma determinada empresa, e paralelo a este sentimento a organização precisar desenvolver e oferecer motivos para que isto aconteça. Diversas empresas sejam elas de pequeno, médio ou de grande porte, utilizam uma variedade de meios para motivar os seus funcionários: Assistência médica, cesta básica, vale-refeição e vale-transporte são necessidades básicas dos profissionais. Para motivá-los, é preciso preencher estas necessidades, mas não basta uma boa remuneração, as pessoas precisam sentir-se úteis e importantes.

Atividades de relações com funcionários têm por finalidade o surgimento de um clima de respeito e confiança, além de buscar maior eficácia na organização através da eliminação de obstáculos que bloqueiam a real participação das pessoas. Para Mikovich e Boudreau (1994, p.708), as principais decisões dos gerentes para desenhar um programa de relação com os funcionários consistem na boa comunicação entre ambas as partes; cooperação, compartilhando do processo decisório aos funcionários; proteção, fazendo com que as pessoas sintam um ambiente de trabalho seguro; assistência as

necessidades e expectativas; e disciplina e conflito, onde a organizações deve oferecer normas transparentes para lidar com essas questões.

Outra forma de manter o funcionário está relacionada à higiene e segurança do trabalho. É um setor que atua tanto na área de prevenção quanto na de correção, mediante estudos e ações constantes que envolvem acidentes no trabalho e a saúde do trabalhador.

São necessárias boas condições no local em que se trabalha para assegurar a saúde e bem estar das pessoas que trabalham e isso está ligado a higiene do trabalho. “Assim, um ambiente saudável de trabalho deve envolver condições ambientais físicas que atuem positivamente sobre todos os órgãos dos sentidos humanos – como visão, audição, tato, olfato e paladar” (Chiavenato. 2004, p.430).

A segurança no trabalho é um programa que objetiva, antes de tudo, criar e manter uma consciência do funcionário em proteger sua própria vida e a dos parceiros de trabalho, por meio de ações e reflexões das condições existentes. Tem também um caráter educativo. Se levarmos em conta que os acidentes ocorridos em uma empresa têm um peso muito negativo tanto ao funcionário como ao processo produtivo, ocasionando muitas vezes perdas totais, pode-se compreender a importância de um programa de segurança do trabalho eficaz.

A Cerâmica do Gato desenvolve ações com a finalidade de favorecer um ambiente de trabalho propício ao trabalho. No setor de produção da empresa existem bebedouros industriais com água tratada, de acordo com o exigido pela lei. Há banheiros distribuídos nos setores, porém alguns se encontram em processo de reforma, uma vez que apresentaram alguns problemas de vazamentos. Periodicamente a empresa realiza palestras com temas relacionados a higiene e a saúde do trabalhador. Há um programa de controle médico-ocupacional e em parceria com instituições há um acompanhamento periódico também com uma equipe de enfermeiros. Os exames também são realizados periodicamente de acordo com cada cargo, não ultrapassando a validade de 1 ano, e em paralelo a esses processos é realizado anualmente o PCMSO, que significa Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional, que visa preservar a saúde dos funcionários, coordenado por um médico do trabalho.

A área responsável pela segurança do trabalho da empresa é a CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), que assessora a empresa na prevenção e correção de problemas relacionados à área, promovendo reuniões mensais com o objetivo de levantar temas inerentes a segurança, encontrar soluções pra eventuais riscos e propor

melhorias. Um dos assuntos importantes sempre discutidos é o uso do EPI (Equipamento de Proteção Interna). A legislação obriga o empregador a fornecer-los a fim de garantir proteção contra eventuais acidentes, e sempre que necessário os EPI dos funcionários da Cerâmica do Gato são substituídos, os principais são: luvas, botas, protetor auricular entre outros. Alguns funcionários da empresa não gostam de usar o EPI e já houve caso de se recusarem, porém todos são obrigados a utilizar por medidas de segurança. Desta forma todo funcionário só inicia seus trabalhos devidamente equipado. Além das proteções dos funcionários, é necessário também um cuidado minucioso com relação a itens da estrutura e equipamentos, desta forma a empresa fixa grades de proteção nos locais onde há rolamentos e equipamentos que possam apresentar riscos as pessoas. A empresa elabora anualmente o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), que tem como objetivo definir uma metodologia de ação que garanta a preservação da saúde e integridade dos trabalhadores face aos riscos existentes nos ambientes de trabalho.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho foi apresentada a atual situação da Cerâmica do Gato com relação aos subsistemas de gestão de pessoas. A forma como a empresa pratica esses fatores relacionados ao funcionário e seu ambiente de trabalho. No decorrer das análises pôde-se construir um paralelo entre a teoria e a prática, permitindo enxergar pontos importantes para o bom desenvolvimento das pessoas, mapeando a realidade através de boas práticas já aplicadas, bem como a identificação de itens interessantes para serem implementados.

Apesar das boas intenções em desenvolver ações relacionadas aos funcionários, a empresa ainda não possui um setor específico para desempenhar de maneira completa os procedimentos de gestão de pessoas. Diante do mercado de pessoas e o local onde está inserida, não há um grande número de mão-de-obra qualificada, com isso, muitas vezes não é possível aplicar fielmente técnicas, principalmente de recrutamento e seleção, uma vez que em determinados cargos há dificuldade de encontrar candidatos. Porém, nos cargos que for possível podem ser aplicados métodos mais eficientes no sentido de agregar pessoas, através de diferentes metodologias existentes, divulgação

em outros locais como rádio e jornal, para então obter uma amostragem de candidatos maior para serem selecionados.

Observa-se ainda que a organização tem colocado várias ideias em prática para beneficiar o funcionário, tanto no seu bem estar como no seu desenvolvimento profissional. A participação no APL (Arranjo Produtivo Local) do ramo cerâmico só fez somar na atuação frente a competitividade da organização.

A Cerâmica do Gato têm procurado alternativas eficientes para a aplicação de alguns meios da gestão de RH, porém observa-se que há condições, dentre a realidade da região, de aplicar outros métodos diferenciados para uma melhor gestão dos seus recursos humanos. Muito já é feito, e com a estrutura e recursos que a empresa apresenta há ainda condições de aprimorar e desenvolver cada vez os subsistemas de gestão de pessoas.

REFERENCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 3 Ed. São Paulo: Futura, 2000.

George T. Milkovich & John W. Boudreau. **Human Resource Management**. Op. cit., p.708.

Intervalo Cerâmico: O Informativo do Ceramista, nº 08, ano XI.

INOVAR. Disponível em <http://www.inovargestaoempresarial.com.br>. Acessado em: 25 de maio de 2011.

ANICER. Disponível em: <http://www.anicer.com.br>. Acessado em: 25 de maio de 2011.