

GESTÃO DE PESSOAS: um estudo qualitativo em uma fábrica de móveis planejados.

Fernanda de Oliveira Nunes¹

Dr. Olivo Tiago Giotto²

RESUMO

O presente artigo analisa a importância da gestão de pessoas para a empresa Móveis Planejados, localizada em Pontão, Rio Grande do Sul, através de uma abordagem qualitativa. A pesquisa explora como a liderança, a motivação, o desenvolvimento e as estratégias de gestão impactam a produtividade e o engajamento dos colaboradores. Através de entrevistas com o gestor e funcionários, e da análise de literatura especializada, o estudo destaca que o investimento em capacitação e desenvolvimento humano não é um custo, mas sim uma estratégia para melhorar o desempenho coletivo da equipe. A gestão de pessoas, quando bem implementada, fortalece as relações entre organização e empregados, promovendo a realização de objetivos comuns. O artigo reforça a relevância da liderança eficaz e do desenvolvimento contínuo de habilidades, como essenciais para o sucesso organizacional.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Liderança; Desenvolvimento; Motivação; Produtividade.

ABSTRACT

This article analyzes the importance of people management for the company Móveis Planejados, located in Pontão, Rio Grande do Sul, through a qualitative approach. The research explores how leadership, motivation, development and management strategies impact employee productivity and engagement. Through interviews with managers and employees, and analysis of specialized literature, the study highlights that investment in training and human development is not a cost, but rather a strategy to improve the collective performance of the team. People management, when well implemented, strengthens relationships between the organization and employees, promoting the achievement of common objectives. The article reinforces the importance of effective leadership and continuous skill development, as essential for organizational success.

Keywords: People management; Leadership; Development; Motivation; Productivity.

¹ Acadêmico(a) do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. E-mail: 186130@upf.br

² Professor Doutor em Administração.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é considerada relevante em todas as áreas profissionais do mercado de trabalho, por ser a área responsável por trabalhar o desenvolvimento humano, dentro das organizações. De um modo geral e simplificado, utiliza-se técnicas de gestão de pessoas, com o objetivo de conciliar os objetivos dos colaboradores, com as metas da organização.

Ao longo dos anos a área de gestão de pessoas avançou significativamente através das políticas públicas e práticas, em dois momentos, sendo um até a década de 1990 e outro até 2020. O primeiro período, considerado clássico, em que as rotinas trabalhistas e processos de recursos humanos eram vistos como práticas tradicionais. No segundo momento é caracterizado com políticas e práticas voltadas a área estratégia das empresas, caracterizando-se como gestão estratégica. Essa mudança é advinda das mudanças do mercado e abertura dos mercados e avanço tecnológica e da globalização direcionando as organizações a gerir pessoas de modo estratégico (SOUZA, 2021).

Liderar é dirigir pessoas. Ou seja, saber atraí-las, inspirá-las e influenciar comportamentos que ocasionem bons resultados. Para proporcionar bons caminhos ao grupo, o líder necessita da capacidade de motivação. Além disso, o líder incentivador desempenha um papel importante dentro da equipe, seja no alinhamento de expectativas, diminuição das falhas e até mesmo na melhora do aproveitamento dos recursos disponíveis.

Pensando no exposto acima, o problema desta pesquisa é compreender, através de estudos e pesquisas, a seguinte temática: **Qual a importância da gestão de pessoas para a empresa Móveis Planejados?**

A escolha da organização para a realização desta pesquisa, surgiu do bom relacionamento da acadêmica Fernanda de Oliveira Nunes, com o gestor da empresa Móveis Planejados e através dos relatos mencionados por ele, sobre os desafios em relação a condução da produção. A baixa produtividade, falta de engajamento dos funcionários e a dificuldade em atuar com autonomia, são as principais necessidades enfrentadas na empresa. A instituição que sempre foi coordenada pelo seu único sócio proprietário, está localizada no município de Pontão, no norte do Rio Grande do Sul, e atua no ramo moveleiro há 07 anos.

Com isso, o objetivo geral deste projeto de pesquisa, é analisar a importância da gestão de pessoas para a empresa mencionada anteriormente e, para tanto, os objetivos específicos

foram definidos, tais como: liderança, motivação, desenvolvimento, estratégias de gestão de pessoas, e organizações.

As contribuições teóricas para a realização deste estudo, foram obtidas através de leituras em livros e publicações de artigos, além de entrevistas com o gestor e funcionários da empresa Móveis Planejados.

Através da justificativa prática deste estudo, foi possível levantar a importância do assunto na organização, e norteá-la sobre as condutas tomadas, a fim de melhorar e intensificar os aspectos de gestão de pessoas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A pesquisa consiste em apresentar conceitos sobre a relação entre as pessoas e as empresas, da relevância de um líder na gestão de pessoas no papel de desenvolvimento de colaboradores, motivando-os visando a obtenção dos resultados almejados pela organização e em conjunto os objetivos pessoais e profissionais dos funcionários, tendo em vista que a sociedade atual o recurso essencial e provedor de sucesso de uma empresa é considerado o capital humano.

2.1. RELAÇÃO ENTRE PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

O cenário atual de gestão de pessoas de modo estratégico, é adotado em algumas organizações que buscam desenvolver o ativo humano. Dentro do ambiente organizacional, quando as políticas aliadas as práticas de desenvolvimento alternado, traz resultados significativos na carreira profissional e enriquecendo as tarefas dos colaboradores, trazendo a ele, mais autonomia, controle de suas atividades de forma ao reconhecimento, além de valorizar por intermédio de seus integrantes de uma estruturação de liderança e gestão (VIEIRA; COSTA, 2019).

Em uma sociedade atual que as mudanças e desafios alteram constantemente, o capital humano tem se tornado vital nas organizações e considerado como uma vantagem competitiva. A consciência dos empreendedores, direcionou para que o investimento em pessoas, seja em desenvolver talentos e promover as competências essenciais. Obtendo assim colaboradores chaves nos processos da empresa, sendo considerados como principais ativos, contribuidores de inteligência, excelência e sucesso organizacional (SCHEFFER; SOARES, 2023).

À medida que as organizações reconhecem a importância do capital humano, a gestão de pessoas se torna um elemento central na formulação e execução de estratégias que impulsionam a inovação, a produtividade e a vantagem competitiva. A compreensão aprofundada dessas práticas é essencial para que as organizações enfrentem os desafios atuais e futuros, alinhando efetivamente o capital humano com os objetivos organizacionais (FRANÇA, 2024, p. 2)

Nesse contexto, França (2024), acentua que as organizações enfrentam diariamente desafios adversos, como a atração e retenção de talentos, inclusão e promoção de diversidade, buscando se adaptar ao mercado. Diante disso, a gestão de pessoas é vista como um diferencial estratégico, onde se tornar uma perspectiva holística que visa os resultados e não foca apenas no operacional.

Em uma organização a função de cada membro é determinado pela cultura de cada empresa. Onde os esforços coletivos são alinhados conforme as partes interessadas, assim como a utilização de recursos financeiros e materiais, que impulsionam o alcance dos resultados almejados, além das preocupações, tais como: os requisitos legais, burocracia, estruturação, dentre outros elementos (SILVA et al., 2020).

Diante dos novos modelos organizacionais, como enfatizado por Chiavenato (2020), os colaboradores e empresas atuais cada um possui os seus objetivos, em que precisam trabalhar em consonância. No entanto, para as organizações se torna inevitável realizar investimentos no capital humano. Sobretudo, o entendimento que este, é um processo que tem como objetivo principal fortalecer, valorizar e suprir as necessidades de ambas as partes, tendo propósito, o alcance de bons resultados. Além disso, o investimento no capital intelectual humano, deve ser realizado constantemente.

2.2. GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de Pessoas é conceituado como uma “[...] função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2019, p. 20). Como mencionado pelo autor, o que direciona os resultados de uma empresa, irá depender muito de como um gestor orienta e lidera a sua equipe, podendo influenciá-la a obter alta performance ou baixa, ou seja, a cultura organizacional adjunta com os líderes escolhidos influenciará nos resultados da organização.

A partir da compreensão do que é a gestão de pessoas, é verificável que ela se torna indispensável nas organizações, onde os colaboradores não podem ser vistos apenas como

peças operantes de recursos humanos que desenvolvem determinadas atividades, mas que são os fatores determinantes para o desempenho da empresa. Desta maneira, os colaboradores são fundamentais para o atingimento das metas estratégicas da empresa, no qual contribuem de modo significativo para o desenvolvimento e crescimento organizacional (SOARES et. al., 2023).

A gestão de pessoas e recursos humanos se destaca como um pilar fundamental nas organizações contemporâneas, sendo responsável por alinhar o potencial humano com os objetivos estratégicos da empresa. Em meio a um cenário de constantes transformações sociais, tecnológicas e econômicas, as práticas de gestão de pessoas evoluíram significativamente, transcendendo o tradicional enfoque burocrático da administração de recursos humanos (FRANÇA, 2024, p. 2)

Consoante com a relevância do colaborador para a empresa, Soares (2021), acentua da dificuldade enfrentada pelo trabalhador moderno no distanciamento da vida pessoal, familiar e de poder compartilhar momento com quem e o que ama, onde está mais tempo trabalhando do que planejando a sua própria vida. Fatores como estes, originam problemas a saúde do trabalhador, tais como: desmotivação, depressão, dentre outros problemas. Diante disso, ressalta a importância de líderes com perfil humano, que saibam se colocar no lugar do outro com mais empatia e respeito.

A área de gestão de pessoas é repleta de desafios, onde constantemente tem o desafio de quebrar os velhos paradigmas e adotar novos modelos em consonância com a perspectiva inovadora social. É contestador evoluir sem observar as novas maneiras de exercer a gestão de pessoas, onde os antigos paradigmas de capital humano é advindo da obrigação das pessoas trabalharem em prol de um salário no final do mês e não ampliarem a visão de questões relacionadas essencialmente ao modo de vida das pessoas (SOARES et. al., 2023).

2.3. O PAPEL DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES

A cultura organizacional tem papel crucial no desenvolvimento de líderes, onde se possui uma cultura que a transparência, aprendizado contínuo e inovação são valorizados, o crescimento e obtenção de resultados se torna inevitável. Em um ambiente que a comunicação é acessível, e compreendida por todos da equipe, o desenvolvimento do trabalho é executado de modo ético, e eficaz nos adversos níveis da empresa (TURSUNBAYEVA et al., 2022).

Líderes e gestores têm a responsabilidade de abraçar essas ferramentas e integrá-las em suas práticas de gestão de pessoas. Isso exige um comprometimento com a

formação contínua em análise de dados e desenvolvimento de habilidades de liderança, o que lhes assegura uma liderança eficaz em um ambiente de trabalho orientado por dados (IRIGARAY; STOCKER, 2023)

Como acentuado por Irigaray e Stocker (2023), o exercício de liderar vai muito além de apenas comandar uma equipe, é um trabalho contínuo de aprendizado, de adotar as novas ferramentas descobertas em gestão de pessoas com as inovações tecnológicas para a promoção do desenvolvimento de suas equipes. Liderar é a habilidade de motivar, influenciar, inspirar e comandar um grupo de indivíduos, garantindo que as tarefas propostas pela organização, sejam executadas com a melhor qualidade possível.

Em organizações que buscam desenvolver pessoas, ter um ambiente democrático em que os funcionários possam colaborar com ideias, se torna inevitável haver conflitos. Evidenciando ambientes de união trabalhista em gestão de pessoas, liderança e equipe na empresa. Desta maneira, a postura de um líder é primordial, onde tem o papel de saber conduzir perfeitamente a sua equipe, onde os conflitos de ideias se tornem momentos de crescimento e estabelecimento de relações interpessoais (MARTINS et al., 2020).

Os líderes são as pontes que ligam a organização aos seus colaboradores. Intermediar e conduzir um grupo de indivíduos com pensamentos, necessidades e experiências de vida diferentes, é algo surpreendentemente desafiador. Diante disso é visto que a liderança possui uma grande relevância no mercado de trabalho, quando direciona pessoas em conformidade com a cultura organizacional minimizando conflitos. A gestão de conflitos que envolve colaboradores não é algo fácil, pois é essencial ter domínio de estratégias de trabalho voltadas em inteligência emocional e administração estratégica de pessoas, para que consiga transformar esses momentos em algo benéfico para a organização (MARTINS et al., 2020).

A liderança pode ser conceituada como a capacidade de persuadir as pessoas a atingirem voluntariamente metas definidos pela equipe. No entanto, é inviável querer que todas as pessoas tenham o mesmo nível de motivação em tarefas idênticas, o líder tem como dever de não apenas melhorar os resultados da empresa, mas de promover a execução superior das funções administráveis pelos membros de sua equipe (GIUSTINA; GASPARETTO; LUNKES, 2020).

Dentro dos aspectos da liderança há diversos perfis de líderes e cada perfil impacta de maneira positiva ou negativa para o desempenho das empresas. As empresas responderão as atuações dos seus respectivos líderes de formas diversas: no desempenho que pode aumentar ou diminuir, nas relações interpessoais, a depender do perfil do líder pode aumentar o engajamento dos seus colaboradores ou diminuir provocando desmotivação e até possíveis problemas psicológicos, entre outros

problemas que as empresas podem enfrentar, caso os líderes não caminhem de acordo com suas estratégias (SOARES et. al., 2023, n.p.)

Nem todo gestor é considerado líder, aonde a liderança vem daquele que lidera o esforço e motiva as pessoas da equipe, uma função considerada onipresente em todos os setores das empresas. Para isso é fundamental orientar os líderes com treinamentos, visando que eles orientem o trabalho em equipe, promovam a inovação em novos projetos, adquirindo novos aprendizados em suas áreas de atuação (PEREIRA, 2020).

2.4.. BENEFÍCIOS DA MOTIVAÇÃO

O termo motivação é muito analisado em adversos ambientes, essencialmente no âmbito empresarial. É considerado como o mecanismo ou procedimento que impulsiona a paixão e intensidade do indivíduo com a finalidade de alcançar um objetivo específico (SILVA; CALAIS; SANTOS, 2021).

Um fator muito importante dentro da gestão de pessoas, é a motivação. “... a motivação refere-se a um estado interno que resulta de uma necessidade e que ativa ou desperta um comportamento usualmente dirigido ao cumprimento da necessidade ativante.” (ALVES, 2023, p. 11).

A motivação é originada da interação de fatores internos e externos ao ambiente de trabalho, sendo essencial o reconhecimento dessa relação dentro do processo de produção, em contradição a influência individual, desencadeando a vontade de agir. A união destes dois elementos resultara no trabalho motivado, concentrado, aliado aos objetivos organizacionais (CUCONATO; SANTOS, 2023).

Um dos fatores que pode motivar mais o colaborador é autonomia no desenvolvimento do trabalho, o desenvolvimento do seu trabalho tende a mudar, onde o funcionário se torna mais ativo em prol da execução de atividades que venham atingir os objetivos da empresa. O engajamento com o trabalho, traz benefícios tanto para o indivíduo assim como para a organização na obtenção dos resultados (MOURA; PINHEIRO; SILVA, 2021).

O reconhecimento dos colaboradores é um componente essencial para a motivação na empresa, que contribuirá para diversas etapas da produção, sendo vistos como parceiros, em que cada pessoa integrada na organização de modo coerente, com o propósito de garantir o bem-estar mental e físico. A empresa que valoriza cada funcionário, promove impactos na motivação, considerando os elementos econômicos, sociais que afetam diretamente o trabalhador (ABREU, 2021).

3. METODOLOGIA

O estudo empregou a abordagem metodológica qualitativa, onde serão consideradas informações de autores da área de administração, acompanhadas dos resultados da pesquisa de campo, que será realizada com jovens profissionais da cidade de Pontão, localizada no Rio Grande do Sul.

O método de pesquisa qualitativo utilizado neste estudo, pode “descrever a complexidade de determinado problema, a interação de categorias, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo”, e ainda, “possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos” (DIEHL; PAIM, 2002, p. 74).

Em relação ao delineamento dos objetivos desta pesquisa, caracteriza-se como exploratória, visto que foram realizados levantamentos bibliográficos e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com relação ao problema de pesquisa, deste estudo.

Para GIL (1996, p. 44-48), a pesquisa exploratória tem como objetivo o “aprimoramento de ideias ou a descoberta de novas hipóteses” e ainda, a finalidade de “proporcionar maior familiaridade com o problema”.

Para a obtenção dos resultados das entrevistas, foi selecionada uma empresa da cidade de Pontão, Rio Grande do Sul, que não usufrui do formal em sua organização. Em seguida, foi realizado uma entrevista presencial, com os trabalhadores e o gestor desta empresa. O intuito desta pesquisa, foi entender as necessidades dos trabalhadores no ambiente corporativo, e identificar o que faz com que estes tenham produtividade e bom desempenho na área em que atuam.

O procedimento de coleta de dados, foi realizado a partir de entrevista com a utilização de roteiro semiestruturado, com os indivíduos selecionados. O intuito foi coletar dados qualitativos, no período de agosto de 2024, com uma entrevista formal com o gestor e os colaboradores da empresa.

A análise dos dados foi apresentada em categorias de análise, sendo elas: caracterização dos entrevistados, atração e seleção de talentos, aplicação de talentos, capacitação e desenvolvimento de talentos e avaliação de desempenho de talentos, correlacionando a teoria de autores com os depoimentos dos colaboradores, visando analisar conforme os objetivos do estudo.

4. RESULTADOS

Neste capítulo se apresentará os dados da entrevista aos funcionários e gestor da empresa Móveis Planejados, e com base nos resultados obtidos, será proposto ações de melhorias.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa estudada, localizada no município de Pontão, no estado do Rio Grande do Sul, foi inaugurada pelo sócio fundador em 2017, como uma marmoraria, focando-se na produção de peças em mármore e granitos, experiência que ele havia adquirido em empregos anteriores. Com o tempo, o empreendimento consolidou uma clientela sólida e, em 2020, o sócio decidiu expandir as operações, incorporando a marcenaria ao portfólio da empresa. Dessa forma, a empresa passou a oferecer uma gama mais ampla de produtos, incluindo tanto mármore e granitos quanto móveis planejados. Atualmente, a empresa atende as cidades de Pontão, Passo Fundo, Ronda Alta, Carazinho, Ernestina e toda região.

A equipe de produção é composta por três funcionários: um trabalhador focado na produção de mármore e granitos, outro dedicado aos móveis planejados, e o próprio gestor, que atua diretamente na linha de produção e também na gestão geral da empresa. A estrutura administrativa é limitada, o que exige que o gestor acumule diversas funções, incluindo o atendimento a clientes, elaboração de orçamentos, compras de materiais, gerenciamento financeiro e gestão de recursos humanos. Essa sobrecarga de responsabilidades reflete a falta de uma equipe administrativa.

A ausência de políticas e práticas formais de gestão de pessoas impacta o engajamento e a autonomia dos colaboradores, além de limitar o potencial de crescimento da organização. Nesse contexto, a implementação de práticas de gestão de pessoas poderia trazer benefícios, promovendo um ambiente de trabalho mais organizado e motivador, capaz de elevar o desempenho dos funcionários e melhorar o atendimento ao cliente. Com uma estrutura administrativa mais robusta, a empresa teria condições de otimizar seus processos internos, aprimorar a produtividade e consolidar-se no mercado regional de móveis planejados.

4.2. CATEGORIAS DE ANÁLISE

No presente item, serão apresentadas as categorias de análise que nortearam a investigação realizada junto aos entrevistados. Essas categorias foram definidas com base nos

objetivos do estudo e contemplam temas relevantes para compreender a percepção de gestão de pessoas na fábrica de Móveis Planejados.

4.2.1. Caracterização dos entrevistados

Os colaboradores entrevistados da empresa Móveis Planejados, em relação a faixa etária, o funcionário A possui 29 anos, e o funcionário B, 35 anos.

Buscando compreender as experiências que cada um possui das ocupações anteriores exercidas, os entrevistados afirmaram que já trabalharam em outras empresas anteriormente. Na última organização, por exemplo, ambos ficaram em média 4 anos. Um funcionário respondeu atuar na função de soldador, e o outro respondeu ter atuado como manobrista de carros luxuosos.

4.2.2. Atração e seleção de talentos

Em relação ao tempo de empresa na Móveis Planejados, o funcionário A mencionou estar a dois meses na função, enquanto o funcionário B respondeu estar a nove meses.

Referente ao processo de atração e seleção, ambos os funcionários informaram não ter enviado um currículo para a empresa, e que a contratação foi realizada de forma mais amigável devido à convivência que possuíam com o gestor, conforme mencionou o funcionário A. Além disso, o funcionário B mencionou que “não teve entrevista, currículo, não passei por isso. É, mais como amizade mesmo”.

Em conversa com o gestor da empresa, foi questionado sobre os processos de recrutamento e seleção na Móveis Planejados, e através dos dados coletados, constatou-se que realmente não há o recebimento de currículos, e que não há nenhum controle de banco de dados e informações de candidatos. Em conjunto, o gestor informou que este processo de seleção e contratação de um funcionário, é feita somente por ele, sem o auxílio de outras pessoas especialistas em recrutamento e seleção.

Em relação a categoria de análise e descrição de cargos, o responsável pela empresa nos informou que não há nada descrito sobre esta, e que, por se tratar de uma marmoraria, muitas vezes é necessário deslocar um funcionário de um setor para outro, para que a equipe possa se ajudar a carregar as chapas de mármore.

Sobre as pesquisas deste assunto, Dias (2024) afirma que o processo de recrutamento e seleção profissionalizado tem como finalidade atrair, escolher e contratar o candidato coerente com a vaga disponibilizada na empresa, no qual busca-se divulgar a vaga, analisar perfil e currículos, aplicar entrevistas dentre outras atividades. Sendo assim, o processo de

recrutamento e seleção é considerado estratégico para qualquer empresa, pois é a partir dele que se obterá os profissionais mais qualificados e em alinhamento com os objetivos da empresa.

4.2.3. Aplicação de talentos

Questionado os colaboradores sobre o repasse dos ensinamentos das tarefas dentro da empresa, o funcionário A mencionou que o gestor foi ensinando aos poucos, conforme iam surgindo as demandas, e que logo, deixou que o funcionário fizesse as tarefas sozinho. Segundo o funcionário, essa é uma forma mais fácil de aprendizado, pois assim é possível entender melhor o processo de execução. No mesmo sentido, o funcionário B informou que também foi aprendendo as tarefas aos poucos, e que teve o acompanhamento do gestor durante o processo de aprendizado. Das tarefas que executam na empresa, o funcionário A informou que trabalha com os mármore e granitos, realizando cortes, colagens, polimentos, montagens e etc. Já em relação ao funcionário B, ele informou que atua na parte de marcenaria, realizando cortes, colagens e montagens de MDF - placa de fibra de madeira de média densidade.

Da carga horária de trabalho, ambos os funcionários mencionaram que realizam um total de 41 horas semanais de trabalho na Móveis Planejados.

Referente aos processos que poderiam ser melhorados dentro da empresa, o funcionário A informou que para melhorar o rendimento na produção, uma boa alternativa seria fazer a troca de maquinários, pois alguns equipamentos são antigos e dificultam o processo de produção. Já o funcionário B, mencionou que deve haver mais comunicação entre a equipe, para evitar que a equipe tenha retrabalho e perda de tempo nos processos. No ponto de vista do gestor da empresa, ele também informou que as máquinas e equipamentos poderiam ser melhorados, pois segundo ele, “hoje nós usamos máquinas muito antigas e que não estão instaladas devidamente como deveriam, dentro da produção.”

Foi questionado aos funcionários, se os processos internos da empresa (produção, montagem e entrega final), são bem definidos e estruturados. O funcionário A, respondeu que em seu ponto de vista o processo é bem definido e separado. Já o funcionário B, discordou. Ele informou que há muitos projetos em andamento, e na montagem dos ambientes fica difícil entender de qual ambiente é o devido material.

Em relação ao que o líder menos sente falta na equipe, é a união dos funcionários. Ele informou que a equipe é muita unida e estão sempre dispostos a ajudar um ao outro. Foi

solicitado também, que o gestor da empresa mencionasse os pontos fortes e fracos da sua equipe e, segundo ele, as variáveis foram definidas da seguinte forma:

“Fracos: baixa mão de obra qualificada, baixo número de pessoas interessadas em trabalhar nesta área, uma única pessoa para administrar e dirigir a empresa, má localização industrial, ambiente de trabalho inadequado, pouco engajamento e iniciativa dos funcionários. Fortes: grande demanda de projetos, clima organizacional em andamento, flexibilidade de horários com os funcionários, boa relação pessoal entre a equipe.” (GESTOR).

Apesar das diferenças e dificuldades da equipe, constatou-se também, que, o gestor sente-se feliz com a equipe que possui hoje, visto que são pessoas confiáveis e que estão se empenhando dia após dia.

Em relação aos objetivos e planos de crescimento para a empresa, o gestor informou que empresa já possui um projeto de infraestrutura e que seus sonhos é “trabalhar com loja, com showroom, ter um ambiente pronto já para o cliente chegar e se deparar com o que precisa ser consumido. Um produto final pronto já.”

4.2.4. Capacitação e desenvolvimento de talentos

No que se refere a relação entre os funcionários e gestor, foi mencionado pelo gestor que o convívio e o relacionamento são muito bons, pois conseguem separar os momentos sérios e acima de tudo prezam pelo respeito um com o outro. O funcionário A, respondeu que, apesar do pouco tempo de empresa, percebe uma boa relação com o gestor e que, além disso, conseguiu criar uma amizade com os colegas, diferente do seu trabalho anterior. O funcionário B, também informou ter uma boa convivência, porém informou que no início o gestor era muito explosivo e mudou muito nos últimos meses, e que isso tem facilitado a boa convivência entre a equipe.

Sobre o planejamento de desenvolvimento de pessoas, o gestor respondeu que, dentro da sua área, esta variável seria a programação de produção da equipe. Após explicar o real motivo deste conceito, ele informou que não é realizado nenhum planejamento estratégico de pessoas dentro da empresa. Ademais, identificou-se que não é realizado uma aplicação de gestão de pessoas dentro da instituição e, de acordo com o gestor, “inicialmente poderia ser contratado alguém de confiança para fazer a administração da empresa e aos poucos investir na gestão de pessoas.”

No que se refere a treinamentos e desenvolvimentos dos funcionários o líder não soube expressar corretamente o que seria cada variável e, com isso, foi possível notar que o

responsável pela empresa não é a favor destas pois, de acordo com suas palavras, isso tem sido perda de tempo, visto que o nível de rotatividade de funcionários na equipe é elevado. Já os funcionários, confirmaram nunca ter participado de nenhum tipo de treinamento dentro da empresa Móveis Planejados. Sobre desenvolvimento, o funcionário A respondeu que seria o processo de desenvolver alguma tarefa. Já o funcionário B, informou que desenvolvimento é quando você desenvolve uma pessoa.

Sobre gestão de pessoas, foi questionado ao gestor se ele tinha conhecimento do que se trata esta variável. Por sua vez, ele informou que ao seu ver, a gestão de pessoas é conseguir administrar uma equipe, para que ela seja capacitada para trabalhar. Segundo ele, os principais benefícios desta gestão seriam o crescimento da empresa, qualidade e tempo de entrega acima do pedido. Em conversa, o gestor conseguiu entender que a gestão de pessoas é o reflexo de uma equipe bem remunerada, bem tratada e com infraestrutura adequada.

4.2.5. Avaliação de desempenho de talentos

Em entrevista com os funcionários, foi questionado sobre a comunicação dos funcionários com o gestor. O funcionário A respondeu que possui uma prancheta com várias ordens de produção, com as medidas e informações necessárias para a produção e que ao seu ver a comunicação e o repasse das tarefas é boa. O funcionário B, por sua vez, respondeu que também recebe a demanda desta forma, porém precisa que as informações sejam repassadas de forma mais clara e assertiva.

Referente a categoria de análise de incentivo e desempenho aos funcionários, constatou-se que o gestor avalia os funcionários com base no que estão produzindo. De acordo com suas palavras, “se desenvolveu o trabalho certo, vou lá incentivar dizendo que é isso mesmo, que é assim que se faz, que ficou muito bom e se tá errado falar que não é daquela maneira, e ensinar do jeito correto.” Além disso, o gestor mencionou que não realiza nenhuma aplicação de avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional com os funcionários.

4.2.6. Recompensa (remuneração, benefícios e incentivos) de talentos

Em relação a remuneração dos funcionários, foi constatado que ambos recebem um valor fixo mensal. O funcionário A respondeu estar satisfeito com o salário, pois está na empresa há dois meses e está recebendo um bom salário, que poucos em seu lugar ganhariam. Já o funcionário B, respondeu que para ele é inviável a remuneração que recebe, principalmente pelo seu conhecimento e pelos contatos que possui.

Em conversa com o gestor, ele informou que os funcionários estão em um nível abaixo de auxiliar, pois entraram na empresa sem nenhum conhecimento na área, e devido a isso, o salário é igual para ambos sem reajustes salariais. Constatou-se também, que, não é aplicado nenhum outro benefício e ou bonificação aos funcionários. Além disso, foi informado que o gestor tentou aplicar salário-base e comissão aos funcionários, porém a equipe não aceitou a ideia.

4.3. SÍNTESE DOS RESULTADOS

Os dados indicam que os funcionários entrevistados possuem experiências profissionais diversas e que se beneficiaram de seus trabalhos anteriores de maneiras distintas. O funcionário A, por exemplo, destacou o ambiente organizacional estruturado de uma cooperativa anterior como fator positivo, enquanto o funcionário B valorizou a experiência em um setor de luxo, o que sugere que experiências passadas impactam suas expectativas e formas de atuação no trabalho atual.

Vale ressaltar a importância da experiência dos colaboradores que podem agregar no trabalho desenvolvido atualmente, mas acentua-se a relevância das pessoas que fazem parte das organizações buscarem evoluir e se adaptar às mudanças. Diante disso, uma organização só atinge bons desempenhos se a gestão de pessoas estiver alinhada com as mudanças e objetivos da empresa (GARCIA et al., 2023).

Atração e Seleção: O processo de seleção na empresa Móveis Planejados revelou uma falta de formalização, sendo feito com base em relacionamentos pessoais, sem um processo estruturado de recrutamento e seleção, como é comum em empresas de menor porte. O gestor relata que o processo de contratação se baseia mais na "amizade" e na falta de mão de obra qualificada, acalentando com os estudos de Soares et. al (2023), por mais que a sociedade esteja mais tecnológica, o fator determinante do sucesso ou fracasso nas empresas, está relacionado as pessoas, se tornando inevitável uma gestão de pessoas eficiente desde o recrutamento até o desenvolvimento de competências.

A ausência de currículos e entrevistas formais também revela uma fragilidade nos processos de atração e seleção de talentos. No caso analisado, a falta de formalização no recrutamento pode prejudicar a retenção de talentos e a motivação dos colaboradores, gerando altos índices de rotatividade, como relatado pelo gestor.

Aplicação e Integração: No que se refere à aplicação e integração dos funcionários, ambos relataram um processo de aprendizado gradual, conduzido diretamente pelo gestor, que

utiliza um método prático de ensino conforme surgem as demandas. Embora este método seja funcional em algumas situações, a integração efetiva requer uma estratégia que ofereça suporte contínuo ao colaborador, facilitando o entendimento completo de suas responsabilidades e funções.

Ainda, a falta de comunicação entre a equipe, mencionada pelo funcionário B, evidencia a necessidade de melhorias nos processos internos de troca de informações. Em consonância com a gestão de pessoas e comunicação na equipe Soares et al. (2023), acentua que quando o gestor conhece a capacidade de seus colaboradores, ele pode ampliar as relações de trabalho, ou seja, promover o desenvolvimento de cada indivíduo em sua área de atuação, investindo principalmente em capital intelectual humano, que são os bens intangíveis em uma organização do campo subjetivo.

Avaliação de Desempenho: O gestor revelou que não realiza avaliações formais de desempenho, limitando-se a um feedback informal com base nos resultados apresentados pelos funcionários.

Diante disso, destaca-se que o estabelecimento de metas dentro de uma empresa, aliadas a prática de dar feedback aos colaboradores, são essenciais para a avaliação de desempenho. A teoria do estabelecimento de metas, tem efeito orientador nesta variável, porém é essencial que ambos sejam ajustados conforme a realidade contextual da empresa, para que efeito seja com propósito favorável ao colaborador e empresa. (WANG; LI, 2022).

Capacitação e Desenvolvimento: O levantamento mostra que não há uma política de treinamentos na empresa, sendo que o gestor enxerga essa prática como perda de tempo devido à alta rotatividade dos funcionários.

Essa visão contrasta com o que é defendido por Pinheiro (2024), que considera o desenvolvimento pessoal e profissional dentro de uma empresa como papel crucial no crescimento e aperfeiçoamento dos funcionários e da empresa como um todo. Evidencia-se que investir no desenvolvimento do colaborador proporciona inúmeros benefícios tanto para o indivíduo assim como para a empresa, elevando a motivação, produtividade e a satisfação no trabalho, além de promover um ambiente provedor de inovação e aprendizado constante.

Remuneração: Os resultados apontam para um sistema de remuneração fixo, sem benefícios ou bonificações, o que gera insatisfação em parte dos funcionários, especialmente no caso do funcionário B, que relatou a incompatibilidade entre a remuneração e suas necessidades financeiras. Segundo Feitosa (2020), no mercado atual competitivo e volátil, atrair e reter os talentos é um desafio constante, sendo assim a oferta de um plano de carreira

estruturado e política salarial justa e transparente pode ser considerado como um diferencial na retenção dos colaboradores.

Mediante as análises realizadas, acentua-se que a gestão de pessoas é crucial no relacionamento entre produção e relações humanas. Apenas a gestão de pessoas não garante o sucesso de uma empresa, porém é considerado como a peça importante para o caminho do sucesso. Ressaltando que dentro da gestão de pessoas que possui o fator determinante nas corporações, sendo o capital humano. (SOARES et. al. 2023)

4.4. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES (PLANO DE AÇÃO)

Com base nos dados analisados sobre a empresa Móveis Planejados, observa-se que o processo de contratação de colaboradores não segue uma abordagem estratégica de gestão de pessoas, dificultando o recrutamento de profissionais alinhados aos requisitos das cargas e aos objetivos organizacionais. Além disso, a ausência de uma gestão estruturada compromete a obtenção de resultados e o engajamento dos funcionários. Diante disso, propõe-se inicialmente, a implantação de políticas e práticas de gestão de pessoas, mudando a abordagem da empresa no recrutamento, desenvolvimento a retenção de talentos, com o objetivo de alinhar as competências da equipe às necessidades organizacionais e fomentar um ambiente de maior engajamento e produtividade.

Recomenda-se também, que o gestor faça uma análise detalhada de seu empreendimento, constando alguns itens essenciais, tais como: missão e visão do negócio, análise SWOT destacando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa, definir objetivos a curto, médio e longo prazo com a técnica da ferramenta SMART, elaborar as estratégias de marketing, desenhar um planejamento financeiro com projeções de investimentos, definir estratégias de venda aliada ao estudo de mercado do que os clientes buscam, construir uma gestão de recursos humanos (recrutamento, treinamento e retenção de talentos) e um planejamento contingencial para precaver de imprevistos e crises.

Em um segundo momento, seria crucial a implementação de uma estrutura administrativa na empresa, permitindo que o gestor possa delegar e supervisionar de forma mais eficiente diversas demandas, como atendimento ao cliente, compras, e a gestão financeira e administrativa. Com isso, ele ganharia mais tempo para se concentrar na qualidade da produção e no aprimoramento contínuo dos processos. A formalização de um planejamento estratégico possibilitaria um maior controle sobre as operações, resultando na

entrega de produtos com níveis superiores de qualidade e maior alinhamento às necessidades de mercado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas informações levantadas, foi possível identificar que a empresa Móveis Planejados enfrenta desafios significativos em sua gestão de pessoas, especialmente no que diz respeito à formalização dos processos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e capacitação. Embora a equipe demonstre união e colaboração, a falta de estrutura em diversas áreas, como comunicação interna e processos produtivos, compromete a eficiência e o engajamento dos funcionários.

Tendo em vista o pequeno porte da empresa e pensando no momento atual enfrentado pela organização, o gestor poderia apostar em melhorias como a modernização dos maquinários e a implementação de processos mais organizados, os quais poderiam ser trabalhados para aumentar a produtividade e reduzir o índice de rotatividade. A longo prazo, a empresa pode investir na formalização dos processos de recrutamento e seleção, e na implementação de um sistema padronizado para recrutamento que inclua uma definição clara de perfis e critérios de seleção, atraindo talentos alocados à cultura organizacional da empresa.

Conclui-se que os dados analisados deste estudo acentuam a importância de ter uma gestão de pessoas nas empresas, independentemente do tamanho delas, mas também destacam a necessidade de uma abordagem contínua e integrada do planejamento estratégico e desempenho de processos, em que o gestor tenha tempo hábil para estruturá-lo e desenvolvê-lo, não ficando apenas no operacional.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, R. T. N. A importância da gestão de pessoas na promoção do bom clima organizacional. DIVERSITÁ: **Revista Multidisciplinar do Centro Universitário Cidade Verde**, v. 7, n. 1, 2021.

ALVES, G. M. M. et al. Análise do Nível de Qualidade de Vida no Trabalho: um Estudo de Caso em uma Empresa Familiar. *Gestão.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 2023. 20, 1-26.

CHIAVENATO, I. O novo papel da Gestão do Talento Humano. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CUCONATO, Paulo; SANTOS, Dener Martins. Direitos humanos e a pirâmide de maslow aplicados na gestão participativa. **Revista Científica do UBM**, p. 1-11, 2023.

DIEHL, A. A.; PAIM, D. Ca. T. **Metodologia e técnica de pesquisa em ciências sociais e aplicadas (uma proposta de estudo)**. Passo Fundo: Clio Livros, 2002.

DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2013.

FRANÇA, B. C. **Gestão de pessoas e recursos humanos**. Disponível em: <https://souzaeadrevistaacademica.com.br/revista/73-maio-2024/04-bruno-de-castro-franca.pdf>. Acesso em: 27 out. 2024.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996.

GOMES, R. **Análise e Interpretação de dados de pesquisa qualitativa**. In: MINAYO, M. C. S. *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2009.

IRIGARAY, H. A. R.; STOCKER, F. **Liderança com dados: aperfeiçoando a gestão de pessoas por meio de People Analytics, liderança e Workforce Planning**. Cad EBAPEBR. 2023;21(6). Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395190281>. Acesso em: 26 out. 2024.

LACOMBE, F. J. M.; TONELLI, M. J. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARTINS, M. M.; TRINDADE, L. L.; VANDRESEN, L.; AMESTOY, S. C.; PRATA, A. P.; VILELA, C. Estratégias de gestão de conflitos utilizadas por enfermeiros gestores portugueses. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 73, n. 6, p. 1-8, 2020.

MOURA, C. B.; PINHEIRO, C. C.; SILVA, T. M. Gestão estratégica em recursos humanos. **RH Visão Sustentável**, v. 1, n. 1, p. 76- 95, 2021.

PEREIRA, I. A. Tipos de liderança dentro do ambiente educativo: uma discussão sobre sua identidade organizacional. **Educationis**, v. 8, n. 1, p. 8-22, 2020.

ROBBINS, S. P. **A Nova Administração**, 1ª edição. São Paulo: Saraiva, 2014.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SILVA, F. J.; CALAIS, M. R. C; SANTOS, S. R. A. A pesquisa de clima organizacional como ferramenta de diagnóstico organizacional. **Entrepreneurship**, v. 5, n. 2, p. 23-35, 2021.

SILVA, J. L. Gestão de pessoas. Libertas: **Revista de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 10, n. 2, p. 96-108, 2020.

SOARES, A. A. L.; SANTANA, E. M.; IBIAPINA, I. R. P. **A gestão de pessoas, o perfil de liderança e a gestão organizacional**. 2023. Disponível em: <https://revistaft.com.br/a-gestao-de-pessoas-o-perfil-de-lideranca-e-a-gestao-organizacional/>. Acesso em: 27 out. 2024.

SOUZA, D. O. **As dimensões da precarização do trabalho em face da pandemia de Covid-19**. Trabalho, Educação e Saúde, Rio de Janeiro, v. 19, e00311143, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tes/a/7rJ6TkW8Cs88QkbNwHfdkxb>. Acesso em: 26 out. 2024.

STADLER, A.; PAMPOLINI, C. P. G. **Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.

TURSUNBAYEVA, A., PAGLIARI, C., DI LAURO, S., & ANTONELLI, G. (2022). **The ethics of people analytics: risks, opportunities and recommendations**. Personnel Review, 51(3), 900-921. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0680> Acesso em 26 out. 2024.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: como desenvolver o capital humano**. São Paulo: Futura, 1998.

VIEIRA, C. S.; COSTA, M. A. R. A atuação do líder na gestão de pessoas no ambiente organizacional. **Revista Acadêmica Online**, v. n. 25, mar./abr. 2019. Disponível em: <https://www.revistaacademicaonline.com/products/a-atuacao-do-lider-na-gestao-de-pessoas-no-ambiente-organizacional/>. Acesso em: 26 out. 2024.

WANG, C.; LI, H. Work Motivation and Performance Appraisal: The Chinese College Instructors Perceived Procedural Fairness of Moderating Effect. **Journal of Higher Education Theory and Practice**, v. 22, n. 11, p. 139-166, 2022.

ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. ATRAÇÃO E SELEÇÃO

FUNCIONÁRIO A:

Então, qual que é a tua idade? Eu tenho vinte e nove.

Você já trabalhou onde antes da Móveis Planejados? Quanto tempo que tu ficou nessa outra empresa? Nessa outra empresa? Trabalhei na empresa “Doze” (nome fictício) e fiquei durante quatro anos.

Qual era sua função lá? Soldador.

Das experiências anteriores, qual empresa você mais gostou de trabalhar e por qual motivo? É que aqui eu tô há pouco tempo... faz dois meses que eu vim pra cá. **Mas dos lugares onde tu já trabalhou até hoje, teve algum, que tu mais gostou de trabalhar e por quê?** Ahn... Cotrizal. **Porquê?** Na cooperativa, era mais tranquilo. Tipo, eu era chefe de sessão lá embaixo, mas não era tão puxado, sabe? Com certeza, devido a organização que tinha. Tipo, lá era mais organizado, sabe? Que nem nesse outro lugar que eu trabalhava antes (Doze), eles tentavam bastante, sabe? Eles se puxavam, mas como era bastante gente e, tipo, uma pessoa só que coordenava, aí ficava pesado, sabe? Aí, tipo, nós começamos a se redividir lá, mas mesmo assim era pesado...

Quanto tempo você trabalha aqui na Móveis Planejados? Dois meses.

Como que foi o processo de entrevista e contratação aqui na empresa? Você entregou algum currículo? Veio fazer entrevista? Não. **Como que foi?** Na verdade, é que eu já conhecia o gestor da empresa faz bastante tempo, então foi algo mais amigável.

FUNCIONÁRIO B:

Qual a tua idade? 35.

Onde você já trabalhou antes da Móveis Planejados? Eu trabalhei um bom tempo em São Paulo, fiquei eu acho uns 4 anos trabalhando em São Paulo. Trabalhei um tempo de manobrista e um tempo de garçom em São Paulo. Depois fui a Manaus, trabalhei mais de um ano numa empresa lá e voltei aqui pro Sul.

Quanto tempo mais ou menos tu ficou nessas empresas? Em São Paulo eu fiquei 4 anos, E... Manaus eu fiquei em torno de 1 ano, 9, 11 meses, não lembro direito. Mais ou menos isso.

Das experiências anteriores, qual você mais gostava e por qual motivo? São diferentes... Áreas, diferentes, lugares, diferentes pessoas. E são diferentes gostos, sabe? Eu aprendi um pouquinho de cada, sabe? Mas, eu como homem, o que eu mais gostei até hoje foi trabalhar em São Paulo como manobrista. Porque, tipo, toda criança tem um sonho de dirigir uma Ferrari, dirigir uma

Lamborghini e tal. E lá o meu trabalho me proporcionou, sabe? Então eu trabalhei um longo tempo com isso aí.

Quanto tempo tu tá aqui? Desde janeiro.

Como que foi o processo de entrevista e contratação com o gestor aqui da empresa? Como que tu começou a trabalhar aqui? Eu vim pra cá, eu vim pra cá por quê? Antes de eu sair, eu fiquei em 2023 parado. E aí eu já havia falado com o gestor aqui da empresa. Disse, bah, cara, eu trabalhei 11 anos na “Onze” (empresa fictícia) na última empresa. Eu disse, fulano, eu tô num nível que acabou, sabe? Eu não tenho mais clima pra ficar na empresa. Então hoje ou amanhã eu tô querendo sair de lá e tal. Daí surgiu a proposta de a gente virar sócio. Mas enfim, eu disse, cara, eu vou tocar até metade do ano na Onze, voltando em janeiro até metade do ano. Mas, quando eu retornei a minha jornada de trabalho em janeiro, eu fui demitido. E daí isso meio que adiantou um pouco o meu processo, que eu já tinha falado com ele. Eu disse pra ele, cara, se dá pra gente fazer um teste, eu disse pra ele, eu vou pra lá, eu tenho 5 meses de seguro desemprego. Eu vou pra lá, fico 5 meses na empresa, e assim, se eu gostar, me adaptar e achar que dá pra gente... E daí só que não deu financeiramente, não deu o nosso de fechar de ser sócio, enfim. Mas não teve entrevista, currículo, não passei por isso. É, mais como amizade mesmo.

GESTOR:

Existe descrição e análise de cargo aqui dentro? Descrito não, a gente tenta manter... A gente tenta manter cada um no seu... Na sua área, mas como é marmoraria, então muitas vezes tem que deslocar o pessoal de um lado pro outro fazer alguma outra função.

Como é realizado o processo de recrutamento e seleção dentro da empresa? Como que é feito a contratação de um funcionário? Na realidade, a realidade de hoje é que não aparece currículo. Não tem mão de obra na cidade. Simplesmente o cidadão que aparece a gente abraça e tenta ensinar porque não existe mão de obra qualificada no setor que a gente trabalha hoje na empresa. Então apareceu, tá a fim de trabalhar, bora. E a partir disso a gente começa a ensinar tudo porque o pessoal não sabe trabalhar no ramo. **E esse processo ele é realizado somente por você ou há outras pessoas que ajudam nesse processo de contratação, recrutamento?** Até agora sou eu.

2. APLICAÇÃO/INTEGRAÇÃO/AMBIENTAÇÃO

FUNCIONÁRIO A:

Como que te foram repassadas as tarefas aqui dentro? Como que foi te ensinado? Tipo, ele foi me ajudando no começo, né? Até aprender, pegar o jeito de fazer as coisas, assim, ele me ensinou

tudo. Tipo, aqui foi fácil. Tipo, sei lá, o modo dele de me ensinar foi... Tipo, ele larga mais pra gente fazer as coisas, sabe? Eu acho que tu aprende mais fácil, na verdade. Tu pegando um pouco mais do que tu deixando ele fazer e ficar mais olhando.

Quais as funções que você realiza aqui hoje? O que que tu faz aqui? Aqui, por enquanto, só lido com os mármores. Tem que cortar, polir, montar, colar.

Qual que é a tua carga horária de trabalho, hoje, aqui? Aqui, acho que é menos do que na outra empresa onde trabalhei. Nós estamos pegando das oito ao meio-dia e da uma e meia às seis. **Tá, e no sábado, não, né?** No sábado, não.

Como funcionário, quais os processos você acha que precisam ser melhorados dentro da empresa? Para o bom rendimento da equipe. Tem algo aqui dentro que tu acha que precisa ser melhorado? É, tipo... Na verdade, em toda empresa sempre tem alguma coisinha, né? Sempre vai ter. Pra nós aqui também tem. Bastante coisa que a gente tem que organizar ainda. Mas não é uma coisa que tu faz de cara, assim, né? É, leva tempo. Às vezes tu tenta se organizar, tu... **E o que que tu acha que poderia ser melhorado para o rendimento da equipe? Aqui?** Ó, pra nós aumentar a velocidade de rendimento aqui, só trocando algumas máquinas, vamos dizer assim. Melhorando algumas que já são mais velhas.

Você tem acesso aos equipamentos de proteção e segurança do trabalho? Luva, protetor, auricular, óculos, botina? Sim. Tá. E como que isso foi passado? Eu tenho os meus ali... Separado. E daí quando acaba, tu avisa ele... Eu só peço pra ele...

O processo é organizacional, produção, montagem e entrega final. São bem definidos e estruturados aqui dentro? Sim. Tipo, é tudo bem separadinho. Porque nós, na verdade, passamos por essas três etapas, né? Toda vez que a gente vai montar uma cozinha. Que nem, tipo, tem a minha parte, tem a parte do colega B e tem a parte do gestor ou de montar no final. Então, é bem definido.

Você gostaria de permanecer na empresa por quanto tempo, aproximadamente? É um lugar, que tu gosta de trabalhar? Aqui, tipo... Eu não sou de ficar pouco tempo nas empresas, sabe? Por mais que, às vezes, eu não consiga gostar. Por mais que tá me pesando, às vezes... Eu não sou de estar trocando, sabe? Então, acredito eu que menos de uns dois anos, às vezes, pode ser que aconteça por algum motivo. Mas, menos que isso, eu... acredito que eu não vou sair.

FUNCIONÁRIO B:

Como que te foram repassados os conhecimentos para desempenhar as suas atividades aqui? Como que tu aprendeu? O líder foi me ensinando aos poucos. Eu tinha uma noção do móvel, eu tinha uma noção já porque algum tempo atrás eu trabalhei como auxiliar de montador. Então eu já tinha uma noção com o móvel. A pedra nunca tinha visto na minha vida.

E daí o ele foi me passando, ao longo do tempo foi ele que foi me ensinando.

Quais as funções que você realiza hoje aqui na empresa? Eu acho que faço o corte em geral das peças, ajudo na montagem, enfim. Eu acho que é isso.

Qual a sua carga horária diária de trabalho? Considera adequado? Considero adequado. **Vocês trabalham de segunda à sexta, das oito ao meio-dia e da uma e meia às seis?** Isso, perfeito. **E no sábado não, né?** Não.

Como funcionário, quais processos você acha que precisam ser melhorados dentro da empresa para o bom rendimento da equipe? Por exemplo, tem algum processo aqui dentro que tu acha que pra melhorar o rendimento da equipe poderia ser melhorado? Sim. **O quê?** A comunicação. A nossa comunicação entre nós. **Entre funcionários?** Eu digo entre todos. Entre todos nós... Esses dias eu falei pro meu outro colega... eu disse... Cara, falta de comunicação. Teve um negócio assim que o líder foi e voltou, foi e voltou, foi e voltou que, sabe, gerou muito tempo. Que ele ficou nessa falta de comunicação dele, minha, de todo mundo. Eu acho que às vezes a gente falta nisso... Tá ligado aquele grupo entrosado? Aquele dia que a gente saiu pra Carazinho montar. Faltou de mim dizer, fulano, tu pegou tal coisa? Não, não peguei. Tu pegou tal coisa? É uma falta de comunicação.

Você teve acesso aos equipamentos de proteção e segurança do trabalho? Luvas, protetores auriculares, óculos, botina, etc., como foram lhe passados? Sim, sim. Tive acesso. Eu, luvas, comecei a usar de pouco, porque lidar com o MDF... ele é cortante, sabe? Ele corta toda a mão da gente. Então é uma coisa que eu não vou fazer mais nada agora sem porque vivia com as mãos cortadas. Hoje mesmo, tava um poeirão ali, tem que botar uma máscara porque é muita poeira. Tem ali, só que a gente às vezes acaba não usando. Mas, sim, a gente tem acesso. E que nem hoje, eu pedi pra ele trazer uma luva que a minha não tava ali, ele trouxe. Não tem problema nenhum.

O processo organizacional, produção, montagem e entrega final, são bem definidos e estruturados na empresa? Tu acha que é bem separado cada processo? Eu acho que não. **Por quê?** É meio... Como é que eu vou te dizer? Às vezes a gente está no... A gente já se pegou aqui dentro, por exemplo, eu, por exemplo, sou eu a pessoa que geralmente, corto todas as coisas lá na máquina da frente, fito tudo aqui, vou largando ali. Mas eu já cheguei a me perder aqui de tanta coisa. Tipo, o quê que é do quê? **E uma dica que tu pudesse dar, você trabalhando na produção hoje, se a empresa fosse tua, que sugestão você daria pra que, de repente, pudesse ser melhorado isso?** É que eu não sei, né, Fernanda? Por que o que acontece? A gente não fica só nesse projeto... E eu penso como a cabeça do proprietário, sabe? Porque não tem como eu lidar só nessa cozinha até terminar e deixar as outras. O certo seria tu iniciar do começo ao fim, terminou e... Vai pro outro. Mas... Entram outras coisas, enfim a gente vai botando no meio e... Não sei como é que teria uma forma, assim, legal de... Às vezes vira meio bagunça. Não que a gente não se ache, não.

Mas às vezes a gente se perde de tanta coisa que tem. O problema é que, às vezes, é isso que eu digo. É... É muita coisa. A gente tem que pegar bastante coisa, só que daí a gente começa a montar, e, por exemplo, temos quatro ambientes aqui dentro dessa sala. A gente não consegue montar tudo isso aqui dentro. Tu entende? Aqui é uma cozinha, lá é uma outra bancada, aqui é um painel de uma outra cliente e ali atrás tem um roupeiro. A gente teria que achar alguma forma, mas não sei te dizer como, não sei qual que seria. Porque a gente não tem como deixar de pegar, vou deixar de pegar essa cozinha aqui porque eu estou... Não. A gente tem que pegar porque é dinheiro, né? **Tu acha que se, de repente, tivesse mais uma pessoa auxiliando na montagem, iria facilitar? Ajudaria?** Eu acho que não. Na verdade, o que acontece? A empresa... depende muito do gestor, que é o cabeça. Ele é o que pensa e o que mata a charada, entende? Talvez se tivesse uma pessoa na altura do líder hoje que tu pagaria muito caro. Um auxiliar não adiantaria de nada. Talvez se trouxesse para a empresa uma pessoa da altura do líder que fosse desenrolar tudo e largou ele aqui e tal, e quebra a cabeça e vai. Mas um auxiliar, eu acho que não... De repente, iria atrapalhar mais ainda.

Você pretende permanecer na empresa por quanto tempo? Aproximadamente? Tipo assim... Essa pergunta é meio difícil, né? Porque a gente nunca sabe o dia de amanhã e a gente não consegue dizer isso. **Mas se dependesse de ti?** Se dependesse de mim com o salário que eu estou, eu já tinha saído, né? E ele sabe disso. Eu falei para ele, a gente conversou já sobre, né? Não tem como, é inviável. Mas enfim, esse mês esse mês é a minha última parcela do seguro desemprego. Que para mim junta a parcela do desemprego com o salário da empresa. Aí até que vou lidando daqui e dali. Mas dizer quanto tempo pretendo permanecer não tem como. Mas o que eu sei é que assim, o dia que eu for sair, eu já falei para ele alguns assuntos pessoais, sabe? De questão de salário da empresa, enfim. Faz quase um ano que eu estou aqui. São nove meses, né? E eu vou chegar e vou dizer para ele,.. Eu vou te dar uns dias para tu catar outra pessoa... Porque eu acho que é questão de uma amizade, de respeito, enfim. Eu acho que é isso.

GESTOR:

Qual é a maior dificuldade da equipe? A maior dificuldade é não ter um engajamento. Se tiver que em tal lugar, tal cozinha montar, se eu não puder ir, eles não conseguem fazer. Essa é a maior dificuldade. Se eu não tiver junto, se eu não iniciar, não sai vontade, porque não sabem como fazer, não funciona. Se não tiver junto, a empresa para. **E tu acha que isso seria, de certa forma, incapacidade, ineficiência, ou tu acha que você nunca deu essa liberdade pra que eles pudessem tentar fazer as coisas sozinhos? Tu já deu o espaço pra que eles tentassem fazer sozinhos?** Se a gente for pra uma montagem, tá tudo lá, é só chegar e fazer. Sabem como

fazer, mas não puxam a frente. Então pode-se dizer que é uma ineficiência. Porque se você sabe como funciona, você sabe que pra começar a instalação precisa colocar um laser a 15cm do chão. Por que você não pega e não coloca um laser a 15cm do chão pra começar a furar e começar a fazer os negócios? Porque não faz. Se tu sabe que é assim que faz, o que é então? Essa cozinha tava montada na empresa. Eles sabem como foi montado e como foi desmontado. Então eles sabem como montar de novo. **Então tu acha que a maior dificuldade em relação à equipe seria... a falta de iniciativa?** A falta de iniciativa dos funcionários.

O que menos sente dificuldade em relação à equipe? A união dos funcionários é muito grande. Qualquer coisa que um precisar o outro sempre está a disposição para auxiliar. O convívio dos funcionários também é muito bom. Então o que menos sinto dificuldade é isso.

O processo organizacional (orçamentos, pedidos, produção, montagem e entrega final) são bem definidos e estruturados na empresa? Não. Eu sou o responsável por todos os setores da empresa, e isso me deixa muito sobrecarregado, não consigo dar conta de tudo. Então sempre tem alguma coisa que acaba ficando sem atenção, seja um orçamento, pedido, compra, pagamento, administrativo, produção... Enfim. Eu vou levando como eu posso.

Como gestor da empresa, o que você acha que poderia ser melhorado? Olha... eu acho que as máquinas e equipamentos poderiam ser melhorados. Porque hoje nós usamos máquinas muito antigas e que não estão instaladas devidamente como deveriam dentro da produção.

Na sua opinião, quais são os pontos fortes e fracos de sua equipe?

Fracos: baixa mão de obra qualificada, baixo número de pessoas interessadas em trabalhar nesta área, uma única pessoa para administrar e dirigir a empresa, má localização industrial, ambiente de trabalho inadequado, pouco engajamento dos funcionários, pouca iniciativa dos funcionários.

Fortes: grande demanda de projetos, clima organizacional em andamento, flexibilidade de horários com os funcionários.

Você tem objetivos e planos de crescimento para a sua empresa? Quais? Com certeza. Com certeza. A empresa tem um projeto já de infraestrutura pronto, todo planejado. Tanto que começou com um granito, com três chapas de granito, sem ter nenhum cliente e acabou conseguindo dar a volta, conseguiu montar a marcenaria, como já tinha explicado. Conseguiu dar toda essa volta e colocar as duas lado a lado, trabalhando e conseguindo... Conseguiu fazer dar certo. E a ideia é fazer e ir muito mais alto. Trabalhar com loja, com showroom, ter um ambiente pronto já para o cliente chegar e se deparar com o que precisa ser consumido. Um produto final pronto já.

Como você se sente em relação à equipe que possui hoje? Hoje eu acho que chegou num nível de pessoas decentes, confiáveis. Os dois. E eu estou feliz, estou bem contente. Porque o funcionário A pegou muito bem na pedra. Está fazendo o trabalho perfeito já. Está melhor do que eu imaginava que fosse. E o funcionário B também, parece que ultimamente está se puxando. Às vezes se

queimam por causa de cinco, seis minutos na chegada. Chegar atrasado parece uma birra, sabe? Mas aí como às vezes ele fica até sete, oito horas da noite e não ganha hora extra. Então eu não ando me estressando muito com isso.

É disponibilizado aos funcionários equipamentos de proteção e segurança? Sim. **Como?** Todos os necessários. Precisa, ele vai lá e pega, sabe onde tá, e quando falta ou tá em condição precária, pede e a gente compra.

3. CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

FUNCIONÁRIO A:

Como é a tua relação profissional com o gestor da empresa? É tranquilo. Sei lá, creio eu. Não tô muito tempo aqui, mas a gente não tem, tipo... **Nunca tiveram desavença?** Não tem desavença, sabe? É tranquilo. Converso, dou risada o dia inteiro, na verdade. No “Doze” eu praticamente ficava isolado, não gostava muito pois nós não tinha uma amizade lá dentro.

Você sabe o que é clima organizacional? Você imagina o que pode ser? Tem a ver com a organização aqui do galpão? Tipo, o clima entre as pessoas?

Como que é o clima de vocês, entre funcionários? É bem tranquilo, estamos sempre juntos e se ajudando.

Tu já participou de alguma pesquisa que nem essa que eu tô fazendo? Não.

Tu já realizou algum tipo de treinamento aqui dentro? Não, nunca participei.

Você sabe o que é desenvolvimento? Porque desenvolvimento e treinamento tem diferença. Tu desenvolveu, vamos dizer, o processo de tu fazer alguma coisa? Na verdade, esse aí seria o treinamento. O desenvolvimento é mais voltado ao pessoal.

Na tua opinião, como que o gestor exerce a função dele de líder? Como que você enxerga, o teu líder hoje? É que é pouco tempo pra gente ter a noção. Eu, como já conhecia ele por pessoa, a gente ainda tá aqui como amizade, entende? Então, é mais complicado eu julgar e eu dar alguma coisa pra ele, sabe? Tipo, é tranquilo, não tem... **Tem algo de ponto positivo? Me diz referente ao que tu já viu até agora, dentro da empresa.** É, pra nós é a pessoa que ele sabe conversar, com nós aqui. Com outros pode ser que ele já seja mais complicado. Pra nós ele fala aqui de boa, não tem... Não tem aquela pessoa que te xinga, assim, por tu errar, sabe? Quando acontecem erros ele sabe falar, olha, não tá certo, mas... É de boa.

Pra você, o que é a gestão de pessoas? No teu pensamento. O que que tu acha que é a gestão de pessoas? Gestão de pessoas? Acho que eu não tenho nem ideia. **Pelos nomes?** Gestão de pessoas? Não consegue relacionar uma coisa na outra e pensar? Por gesto? Como assim? Acho que não.

FUNCIONÁRIO B:

Como é a sua relação profissional com o líder da empresa, o gestor da empresa? Me dou bem, cara. Eu confesso pra ti que eu achei que ia ser pior. Quando vocês tem problema assim de tipo, ah, deu errado tal coisa, vocês conseguem resolver com paciência, digamos assim? Eu vou te explicar uma coisa. Ele é muito parecido comigo. É uma pessoa muito explosiva. Só que a diferença dele e da minha, é que eu me encontrei fazendo terapia. Isso é uma coisa que eu aprendi a ter, é paciência. E teve alguns episódios, assim, que eu disse, cara, não é assim que funciona. Eu acho que com a minha presença aqui, o líder mudou bastante. Da minha chegada até hoje, eu consegui notar uma boa diferença nele, dentro da empresa. Porque no começo era tudo uma porra louca, uma encrenca, um negócio louco cara. Hoje eu vou te dizer que é assim, ele volta e dá uma reinada aqui, uma reinada ali, normal. Tá na razão dele. Mas nada com falta de respeito, nunca.

Na sua opinião, como o seu gestor exerce a liderança? Quais são os pontos positivos e o que pode melhorar? Além dessa questão da paciência, tem mais alguma outra coisa que tu acha que pode ser melhorada? Eu acho que... Como gestor, a gente conversa isso no pessoal, sabe? Eu, como trabalhei em bastantes lugares, eu tenho uma visão diferente. E eu tento, pensando não estar mais aqui, eu falo pra ele, cara, eu acho que tu tem que... Eu acho que ele tem que ter, às vezes, uma postura um pouco maior, como ele exatamente é, ele é o dono da empresa. Então, às vezes de chegar e dizer, cara, hoje nós vamos ter que trabalhar até as oito horas da noite, nove horas. Mas ele tem que chegar até nós e falar isso. Diferente se ele vai ter que pagar ou não, enfim, ele tem que falar. E, às vezes, eu vejo que precisa. Sempre fui uma pessoa muito prestativa, nas empresas onde eu passei. E nunca me neguei de... De ter que ficar... De ter que trabalhar até mais tarde, enfim. Mas é uma questão de comunicação. Hoje, por exemplo, eu vou sair daqui às seis horas da tarde e vou jogar bola. Aí tu chegar pra mim às cinco horas, e pedir pra ficar trabalhando. Cara, eu me organizei pra outra coisa. Me fala ontem, então, cara, amanhã nós vamos trabalhar até às nove. Eu acho que falta dele um pouquinho a mais. Chegar e dizer, olha, gurizada, vamos fazer isso e aquilo... Faz nove meses que eu tô aqui, então eu já entendo um pouco do processo, mas eu não sei de tudo. Ele é a pessoa que entende. Então ele que é o cara que tem que traçar pra gente ir atrás. Ele que vai dar as coordenadas, né?

Você sabe o que é clima organizacional? O que tu acha que é? Clima organizacional... Não faço ideia... Eu acho que é organização dentro da empresa. É o clima entre os funcionários da empresa? **Sim, isso mesmo. E como tu acha que ele é?** Eu acho ótimo, sabe? Eu me dou bem com o gestor. Me dou muito bem com o colega A também. Tipo, é... A gente é amigo de infância. Por um longo tempo a gente esteve longe, mas a gente foi criado junto, praticamente. Então o clima entre nós é agradável.

Você já participou de alguma pesquisa nesse sentido? E como que foi? Sim, foi parecido, era para um TCC também.

Aqui dentro, você já participou de algum tipo de treinamento? Não.

Tu sabe o que é desenvolvimento? Quando desenvolve uma pessoa? Ou atividade, enfim.

Para você, o que é gestão de pessoas? E na sua opinião, o que poderia ser melhorado neste sentido? Gestão de pessoas? Eu acho que um gestor de pessoas é ele que meio que dá um norte para tudo, né? Eu acho que é bastante importante para o crescimento de uma empresa, funcionários, enfim. Eu falo, eu, nós comentávamos com o líder um tempo atrás, quer dizer, nós falamos seguido sobre isso, sobre a empresa. O funcionário, quando ele está bem na empresa, ele vai te dar lucro. Quando o funcionário não está bem, ele está ali... É o funcionário que levanta a empresa. Cara, se tu não está aí, eu estou cortando as peças lá, foda-se se eu cortar dez chapas erradas, vou jogar lá para trás, você não vai nem ver. Tu me entendeu? Agora, se eu chegar aqui de manhã cedo motivado e me sentindo bem na empresa e se eu gosto de trabalhar aqui, eu vou querer fazer... Se o funcionário recebe uma bonificação, ele vai querer fazer as dez chapas certinho para no final do mês ganhar o dele.

GESTOR:

Como é a sua relação com os funcionários? Boa. O convívio é bacana. Conversa, se respeita, brinca, faz piada. Dá pra se dizer que é boa.

Para você, qual é a diferença entre treinamento e desenvolvimento? Treinamento é você colocar uma pessoa que não sabe como tem que se desenvolver a produção, para produzir. E desenvolvimento é, com o tempo, ela começar a fazer com perfeição aquilo que foi ensinado.

Treinamento correto. Desenvolvimento já parte mais para um princípio de competências e habilidades. Por exemplo, eu vou te ensinar a montar essa chapa, montar essa mesa. Isso é um treinamento. Agora, eu vou te ensinar para que você seja mais paciente, mais calmo, mais cuidadoso com o seu material de trabalho. Isso é um desenvolvimento. São competências e habilidades que a pessoa desenvolve com o tempo.

Na sua opinião o que poderia ser melhorado no que se refere à gestão de pessoas? Não há uma gestão de pessoas dentro da empresa. Então inicialmente poderia ser contratado alguém de confiança para fazer a administração da empresa e aos poucos investir na gestão da empresa.

Você investe em treinamentos e desenvolvimentos com os funcionários da sua empresa? Não. Não, porque, na verdade, tem sido bastante perda de tempo com isso. Porque ninguém quer seguir na empresa, no trabalho, desenvolvendo o que foi investido. E não funciona. O pessoal não quer saber. Na verdade, é o que o pessoal da cidade fala. Ninguém quer trabalhar.

Para você, o que é planejamento estratégico de pessoas? É programação para mim, programação de produção da equipe. Para mim é isso. E tu desenvolve isso na tua empresa? Tento. Mas não...

O que você entende por clima organizacional? Dentro da minha área é tentar cada um organizar sua ferramenta, seu local onde está trabalhando e até mesmo com limpeza... Limpeza e ferramentas. Para nós seria isso, porque é o que a gente trabalha. **Na verdade clima organizacional é o ambiente da empresa, como que os funcionários se relacionam entre si, como é a sua relação com eles...** Se é um ambiente agradável de se trabalhar, é tudo que envolve as pessoas aqui dentro. **Tu acha que aqui dentro é aplicado um clima organizacional?** Cara, o clima é bom, porque é... Tipo, ninguém tem intriga com ninguém. Todo mundo se respeita, se ajuda onde é preciso. Brinca, a maioria do tempo... Não, a maioria do tempo é brincadeira, tirando sarro um do outro. E isso contribuiu para um clima leve.

Na sua opinião, quais são os benefícios de uma gestão de pessoas? Eu acredito que gestão de pessoas... é você conseguir montar... e administrar uma equipe completa e capacitada para trabalhar. E conseguir fazer com que essas pessoas capacitadas se mantenham na sua empresa para que elas não vão embora. **E de que forma que a gente vai fazer com que elas se mantenham na empresa? valorizando e possuindo uma gestão de pessoas.** É, hoje é como eu te falo... Uma coisa liga a outra. É como eu falo que estar num lugar que se está é bem difícil. Mas é o princípio que se parte sempre dali. Tentando chegar nesse ponto, mas com instabilidades políticas que nos rodeiam, acaba sendo quase impossível.

E agora que você já sabe o que é gestão de pessoas, quais os benefícios que tu acha que isso pode trazer para uma empresa? Se tu chegar nesse patamar aí, que tu conseguir montar isso e deixar isso funcionar, só tem que subir, só tem que funcionar. Ultimamente a gestão sou eu. A única gestão que funciona ali sou eu. O único insubstituível ali dentro sou eu. Os outros eu te falo porque já entrou e saiu sei lá quantas dezenas de pessoas. Todos entram, aprendem, acham que sabem tudo. Saem, entra outro, mas são todos substituíveis. Porque nenhum chega num patamar elevado assim e diz Putz, esse cara se sair vai me quebrar. Só teve um até hoje. O resto é insubstituível.

Quais os benefícios que a gestão de pessoas pode trazer? Crescimento para a empresa, qualidade e tempo de entrega em cima do pedido. Pra mim seria isso. Na verdade é a única coisa que... Que me brilha no momento. Seria isso, porque... Todo mundo trabalha visando lucro. Eu trabalho visando somente lucro. Somente lucro. **Qual que é a peça fundamental pra que você tenha o lucro?** A equipe engajada. **E como que tu pode fazer pra que essa equipe seja engajada?** Não sei se cabe exatamente a mim, mas... Uma equipe sendo bem paga, bem tratada, com infraestrutura adequada. E o que tu acha que é isso? **Uma boa gestão.**

4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

FUNCIONÁRIO A:

Como que você avalia a capacidade de comunicação com o seu gestor? Como ele te passa as tarefas? Eu, tipo, ele me passa uma pranchetinha ali com todos os tamanhos de medida e tudo que preciso cortar. Cada um tem uma, que nem eu tenho uma, ele (gestor) tem uma e o outro tem outra.

Vocês fazem reuniões? Ainda não aconteceu. Porque se tem, vai ser muito poucas pessoas, né? Se tem alguma coisa, a gente já chega, conversa, já fala, não tem...

FUNCIONÁRIO B:

Como que você avalia a capacidade de comunicação com o seu gestor? Como ele te passa as tarefas? Então, isso é uma coisa que ontem mesmo eu falei pra ele. Eu preciso que tu me esclareça um pouco melhor as coisas, sabe? Por quê? A madeira que a gente corta é diferente. O branco eu posso cortar de qualquer lado. Por exemplo, o madeirado, ele tem um sentido pra cortar. Às vezes ele me larga ali, por exemplo, um plano de corte. Eu sou a pessoa que corta. Ah, um e tanto, não sei o quê. Eu não sei se dá pra cortar de um lado. Se é branco, corto tudo e pronto. Mas se é esse... Ontem eu fiquei esperando porque eu não sabia onde é que ia. Tentei olhar o desenho que ele fez, mas não entendi. Ele é a pessoa que vê o projeto, é ele que monta o plano de corte. Ele vai entender. E ele tem que, por exemplo, pelo menos assinalar às vezes, sabe? Pra deixar mais claro, pra nos ajudar. Na cabeça dele é fácil e eu acredito que sim. Mas eu não tenho o entendimento que ele tem. **E qual que tu acha que seria a solução pra isso? Tu acha que de repente imprimir o projeto pra passar pra vocês? Ou de repente só ele escrever uma observação dizendo qual que é o lado certo?** Às vezes quando a gente tá com tempo ele me explica. Se ele tiver por aí. O problema é quando ele não tá. Que daí a gente fica sem... Eu acho que uma observação, um desenho talvez, um projeto, sei lá.

Vocês fazem reuniões? Não.

GESTOR:

Você costuma incentivar os seus funcionários no dia-a-dia? Normalmente sim. **Como que tu faz isso?** Durante o dia? Vendo o que ele fez, se desenvolveu o trabalho certo, vou lá incentivar dizendo que é isso mesmo, que é assim que se faz, que ficou muito bom e se tá errado falar que não é naquela maneira, e ensinar do jeito correto.

Você tem conversas individuais com os membros da equipe para conversar sobre o seu desempenho e desenvolvimento profissional? Não. Normalmente não. Normalmente não porque... Hoje eu coloco eles como auxiliares e não como profissionais. Não tem nenhum

profissional lá dentro. Ali tem um auxiliar de marcenaria, que nem auxiliar é ainda. Um marmoreiro, com o tempo dele e o que ele tá fazendo, não é nem um auxiliar também. Pessoas qualificadas, por falta de pessoas com interesse suficiente pra assumir o meu lugar lá na produção. Eu não tenho. E é por isso que eu não consigo abandonar a produção pra ir pro administrativo. E é por isso que a empresa não sobe.

Como você avalia o desempenho das pessoas? Produção. Somente produção. Ele só tem que desempenhar um bom trabalho, nada mais do que isso. **Mas como que tu faz pra avaliar isso?** Produzindo. Se ele tá produzindo, produzindo corretamente como tem que ser produzido. Só isso. Ele tá sendo pago. **Tu passa um feedback? Tu anota isso em algum lugar?** Não precisa. Nesse tamanho da empresa que a gente se encontra, não precisa. Talvez se um dia eu tiver com 20 funcionários, com certeza não sou eu que vou ter que fazer isso. Vai ter um encarregado que vai fazer isso. Pode ter certeza. Vai ter uma pessoa pra fazer isso, mas eu com dois funcionários.

Na sua opinião, como você avalia o ambiente de trabalho? De momento, não muito proporcional ao que deveria ser, por estar em instalações que não são nossas, maquinário instalado, tipo, em lugar inapropriado, nada é definitivo, famosa gambiarra. Tudo meio improvisado. Porque o local não é meu, eu não tenho como investir em cima disso, é um investimento alto. Então, tipo, tá assim.

5. REMUNERAÇÃO (SALÁRIO, BENEFÍCIOS E INCENTIVOS)

FUNCIONÁRIO A:

O que você tem a dizer sobre a sua remuneração atual? Como você gostaria que fosse? É, como é de início, agora, tipo, ele já tava pagando o que... Pra poucas pessoas ele pagaria, na verdade. Porque... Que nem lá, eu ganhava mais do que eu ganho aqui. Quando eu saí de lá, porque tava pesado pra mim, né? mas, por início, assim, tá bom o salário mesmo. Já comecei ganhando um salário bom, que poucos ganhariam.

FUNCIONÁRIO B:

O que você tem a dizer sobre a sua remuneração atual? Como gostaria que fosse? Como é que eu vou te explicar... Eu, pra mim, é inviável, sabe? Até eu tinha comentado com o gestor, nesse meio tempo, que pra mim é inviável, que eu tenho casa em Passo Fundo, enfim. Não tem como eu... Pela questão dos custos de volta pra cá. É, não tem como eu permanecer com o salário que eu tenho. Não tem. E ele sabe também do meu conhecimento, das pessoas que eu conheço, enfim. Não tem como. Eu teria que... Eu não tive essa conversa ainda com ele, mas enfim, eu teria que ganhar um X pra mim poder, né? Meio que estacionar aqui em Pontão. Porque não tem como, que nem o

meu custo de... Vou te dar um exemplo. Eu tenho que ir pelo menos uma vez por semana pra Passo Fundo. Então eu gasto R\$100 por semana, R\$100, R\$120 de combustível. Chega no final do mês, dá em torno de R\$500, R\$600 que eu tiro do meu salário. Eu ajudo minha mãe em alguma coisa, porque eu fico na casa da minha mãe. No mês passado eu paguei água e luz, por exemplo. Fora as minhas despesas da minha casa, né? Então dá mais aí R\$300. Então pra mim estar aqui trabalhando, fora comida, tipo, poder comprar alguma coisa. Tipo, é uns R\$700 de custo que eu tenho pra mim estar aqui. Então...

GESTOR:

Como você remunera as pessoas? A remuneração hoje tá tudo parelho assim, ó. Eles tão ganhando acima de auxiliar. Mas parelho, não importa quem tá fazendo o que. Eles tão com um salário igual. Porque não tem como diferenciar. Tão ganhando um salário igual. **E eles ganham alguma bonificação, ganham um vale de transporte, ganham um vale de alimentação, ganham algum tipo de auxílio?** Não. Somente salário. Eu tentei colocar o funcionário A com salário-base, e comissão. Não quis. Eles querem o conforto das oito. Chegou, bateu, saiu, chegou, bateu, saiu. Tu entendeu por que a gente não consegue sair daquele ciclo vicioso? Porque as pessoas querem ficar confortáveis. Nas oito. Esse é o problema maior. Na verdade, o que acontece? Eu não pago esse salário para iniciante. Eu estou pagando esse salário de dois e meio para ele iniciante, para ele cumprir de segunda a sexta durante esse horário, que é o horário de funcionamento, e no sábado até meio dia para limpeza. São acordos. Eu não pago dois e meio de arrancada para quem não sabe fazer nada. Eu paguei para ele vir. Então nós temos um acordo.

Você concede aumentos salariais com base em qual critério? O funcionário A não tem aumento porque começou a... Dois meses. Vai fazer dois. O funcionário B está desde janeiro, fevereiro. Mês passado dei um aumento de 500 reais. De dois para dois e meio. **Com qual critério?** Para segurar. Para produzir. Porque eu sei que dois mil para ele é pouco. E ele está tendo muito gasto com ir e voltar para Passo Fundo, e ficar aqui na mãe dele. E porque começou, está desenvolvendo. Para mim está se tornando um auxiliar de marcenaria. Está suprimindo a necessidade. Eu não tenho confiança nenhuma em largar um projeto. Mas se eu largar, corta dez chapas, corta as dez chapas.