

UTILIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS INDÚSTRIAS DE LINGERIE DE JURUAIA - MG

**Autores: Liliane Aparecida da Silva Marques
Maria Izabel Ferezin Sares
Vinícius Generoso Monteiro**

Instituição de filiação dos autores: Sociedade Mineira de Cultura - PUC Minas - Campus Poços de Caldas.

RESUMO:

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa realizada no ano de 2017 na cidade de Juruaia – MG, com empresas do segmento de confecções de *lingerie*. As empresas são responsáveis por 15% da produção nacional de *lingeries*, garantindo ao município de aproximadamente 10 mil habitantes a maior renda *per capita* do Sul de Minas e a terceira maior do Estado. Um total de 109 empresas foram pesquisadas e as entrevistas foram feitas com gerentes e empresários, que identificaram práticas existentes na Gestão de Pessoas e aquelas que têm interesse em implementar. Vale destacar o grande número de funcionários externos, o empreendedorismo local e o desenvolvimento industrial do setor na região.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Indústrias. Lingerie.

ABSTRACT:

This article presents the results of a survey conducted in 2017 year in the city of Juruaia, Minas Gerais State with companies of the segment of lingerie business branch. The companies are responsible at 15 percent of the brazilian production of lingerie, ensuring to the county the about 10 thousand habitants the highest income *per capita* of Southern Minas Gerais region and the third largest of this State. Were visited 109 companies, and the interviews were make with managers and owners who identified existing practices in human resource management and those what want implement. Emphasis should be placed on the large number of external employees, the local entrepreneurship and the industrial development in of region.

Keywords: Human Resource Management. Industries. Lingerie.

1. INTRODUÇÃO

A gestão estratégica tem como essência as políticas e as estratégias de capital humano, que se refletem como ações mercadológicas e na sociedade em que as organizações estão inseridas, no nível competitivo e na possibilidade de evolução. Essas estratégias variam de acordo com o momento econômico e financeiro global, pois quanto mais movimentações e possibilidades de crescimento, maiores o estímulo em investimentos humanos, a profissionalização e os planos de carreira.

Atualmente, a inovação tecnológica, a agilidade do mercado, as novas relações sociais e as inconsistências das relações trabalhistas influenciam nas práticas de gestão e principalmente a gestão estratégica de pessoas. Para isso, os gestores passaram a diversificar as relações com os colaboradores, oferecendo metas, bonificações, planos de carreira e melhores ambientes de trabalho, tentando valorizar o trabalho coletivo e a criatividade de cada colaborador. De outro lado, os colaboradores buscam por qualidade de vida, permanecendo nas empresas onde suas necessidades pessoais são realizadas, onde existem melhores condições de trabalho e outros benefícios como alimentação, plano de saúde familiar e recompensas por suas ações inovadoras.

França (2013) caracteriza gestão de pessoas como a liderança, a disciplina e a autonomia entre empresa e colaboradores. Autores como Greene (2013) e Siqueira (2014) acrescentam que os gestores utilizam ferramentas estratégicas para obter a maestria nas relações e o êxito organizacional, e muitas vezes as diversas críticas dos colaboradores diversificam a visão sistêmica organizacional.

As novas relações administrativas e de trabalho alteraram os posicionamentos dos trabalhadores como elo dos processos produtivos, de vendas e marketing, pois em muitos casos a influência de opiniões e novas visões do processo geram importantes mudanças nos resultados produtivos e econômicos da organização.

Considerando que a excelência e o êxito organizacional originam-se no modo como as empresas e seus gestores se relacionam e gerem as pessoas, este artigo tem como objetivo fazer um levantamento teórico sobre a gestão estratégica de pessoas, que será a base para a pesquisa de campo por meio de entrevistas com os responsáveis das empresas para quantificar as práticas de gestão de pessoas mais usadas nas indústrias de lingerie de Juruáia. Trata-se de uma pesquisa descritiva, tendo realizado-se um estudo de campo com objetivo quantitativo, sem a pretensão de explicar ou entender o fenômeno, mas apenas conhecê-lo e descrevê-lo para que futuras pesquisas possam ser desenvolvidas.

2. GESTÃO ESTRATÉGICA

O cenário mundial exige que as empresas sejam resilientes para atender as diversidades do mercado, ou seja, avaliem seus pontos fortes e fracos, suas razões de existência e seus objetivos, a fim de que possam gerir com eficiência e coloquem em prática a administração estratégica, tornando possível estudar o mercado e ações do governo, prever problemas, tentar adaptar-se a mudanças, minimizar erros de gestão e operação, implantar vantagens sobre os concorrentes, gerir pessoas com eficiência produtiva e satisfação organizacional e passar a ter visão futura sobre possíveis oportunidades.

A Gestão Estratégica é um processo contínuo de interação da organização com os ambientes interno e externo, de modo que os diversos setores empresariais estejam sistematizados e influenciados pelo mercado.

Os níveis de desempenho empresarial são reflexos da administração estratégica, em especial a relacionada à gestão de pessoas, pois simples palavras organizadas em um plano estratégico levam as empresas a obter lucro, mantendo-as no mercado ou gerando prejuízo. Patino e Arbelaz (2016) complementam que a gestão de pessoas não se limita a ações mensuráveis por indicadores, mas consiste em uma forma de proceder.

Andrade e Roseira (2017) explicam que o desempenho de uma empresa não depende somente de como as suas partes se comportam por si, mas de como elas se interagem. Os mesmos autores destacam também a importância do alinhamento das pessoas aos processos em que a comunicação e a informação são destaque. De forma similar, Bianchi, Foroni e Quishida (2017) analisam que a existência de relações entre processos e, destes com pessoas, destacam a cultura organizacional, estrutura, comunicação e ambiente de trabalho.

2.1. GESTÃO DE PESSOAS

Os sistemas organizacionais sofreram alterações na gestão de pessoas a partir do século XIX, conforme Bernal e Cruz *apud* Arellano (2017, p. 2) relatam que a partir da Revolução Industrial as corporações passaram a dar atenção ao desenvolvimento em massa dos trabalhadores da linha de montagem. Nesta época, iniciaram-se as mudanças do departamento pessoal que focava-se em verbas trabalhistas. Os mesmos autores descrevem que no início do século XX, Taylor defendia a ampliação das atribuições de recursos humanos como o controle, a seleção, a preparação e remuneração do operário para que estivesse apto a oferecer a máxima produtividade ao sistema fabril. Atualmente a administração de recursos humanos, necessita de controles interno e externo para atingir metas e missões empresariais.

As práticas de gestão estratégica de pessoas tornam-se diversificadas conforme os objetivos de cada organização. Assim, caso uma empresa ofereça produtos essenciais ou tenha um pensamento conservador, esta não trabalhará com capital humano, pois acredita na assertividade de suas contratações, e que seus colaboradores têm experiência suficiente para atender seus clientes, fornecedores e o próprio mercado. Por outro lado, se a organização for versátil em relação ao mercado, investirá nas pessoas, principalmente em relações mais humanizadas, compreendendo seus colaboradores a fim de auxiliá-los no seu desenvolvimento psicológico, social e produtivo, tornando-os satisfeitos com suas metas de vida e com seu desempenho na organização.

A tarefa de gerir pessoas está além do recrutamento e seleção, simplesmente, caracterizando-se também pelo desenvolvimento de planos de ação, e por potencializar a capacidade de cada colaborador nas atividades em que se identificam. Esta dinâmica é apresentada por Camargo e Meirelles (2014), para quem existem três elementos: (a) comportamentos e habilidades; (b) rotinas e processos; e (c) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.

Confirmando a complexidade da gestão de pessoas, Morais e Soares (2016) alinham a gestão de recursos humanos ao marketing interno, ampliando a importância das pessoas como espelho empresarial, na medida em que os clientes fazem contato direto com os funcionários.

Outros autores incluem na discussão a gestão estratégica de pessoas o histórico das empresas. Coraiola, Foster e Suddaby (2017) apresentam que as organizações podem gerenciar sua memória coletiva. Os mesmos autores relatam que o passado é entendido como um recurso objetivo que pode ser explorado para atender as demandas atuais; ainda há que entender que existe uma mudança, tanto no cenário como na composição dos anseios das pessoas.

Barreto e Costa *apud* Marras (2010, p. 205) registram que a Gestão Estratégica de Pessoas exige um esforço de avaliação contínua e de constantes ajustes e reformulações. No mesmo sentido, Lacombe (2005) trata destes ajustes e reformulações explicando que o objetivo é sempre ter a pessoa certa na posição certa e no momento certo.

Um dos temas de grande evidência na gestão de pessoas é a liderança. Autores como Ramos Júnior et al. (2016) apresentaram algumas pesquisas relacionando liderança com comprometimento e cultura, ou seja, conceitos relacionados à gestão de pessoas. Uma das pesquisas trata dos estilos gerenciais e do suporte para a ascensão e os salários, que apresentaram associação significativa com o bem-estar no trabalho.

A pesquisa desenvolvida por Sant'anna, Paschoal e Gosendo¹ (2012), com 157 funcionários de duas empresas privadas, apontou que os entrevistados valorizam mais o estilo gerencial e o suporte para progredir do que aspectos como promoção e salários.

Outro conceito muito discutido no âmbito da gestão de pessoas é a motivação. Para Bergamini (2003) a motivação está dentro de cada pessoa, não sendo possível motivar alguém, sendo então um potencial que precisa ser aproveitado e não desperdiçado. Outra relação importante é quanto às diferenças entre satisfação e motivação. Herzberg apud Bergamini (2003) desenvolveu na década de 70 a Teoria dos Dois Fatores, que se caracterizou pela motivação dos fatores pessoais, e por aqueles que levam à satisfação tais como os as condições ambientais, relacionamento, salários, clima organizacional, entre outros.

Lacombe e Tonelli (2001, p.161) resgatam a evolução da gestão de RH e citam Fisher (1998), que aponta “um novo significado assumido pela Administração de Recursos Humanos - ARH a partir dos anos 90: a ARH como vantagem competitiva”. Esta fase considera que as empresas precisam buscar formas novas e criativas formas de gestão; cabendo aos gestores de RH transmitir as estratégias às pessoas e transformá-las em agentes de competitividade.

Ao descrever a gestão de pessoas, deve-se atentar à definição de práticas e políticas para a gestão estratégica da organização, pois uma empresa conseguirá a vantagem competitiva se tiver clara sua missão, objetivos e visão de mercado futuro, de maneira que todos os colaboradores independentes do setor possam contribuir.

Esta busca de transformação de pessoas em agentes de competitividade leva as empresas a buscarem ferramentas e práticas que tornem os funcionários mais satisfeitos, evitando que se desmotivem dentro do ambiente organizacional.

2.2. O CLUSTER DE LINGERIE EM JURUAIA

A cidade de Juruaia – MG destaca-se pelo histórico de crescimento econômico e financeiro, e pelo reconhecimento como Capital Mineira da Lingerie. O município, que antes sobrevivia da agricultura, pecuária e comércio local, hoje destaca-se pelo histórico de crescimento econômico e financeiro, o que se deu principalmente pelo desenvolvimento do setor industrial de lingerie.

Existe também a terceirização de serviços, mantida por ex-funcionárias dessas fábricas que especializaram a mão-de-obra e agora trabalham em suas próprias residências, formando assim as chamadas “facções”. A cidade é o terceiro maior pólo de lingerie do país, atrás

¹ O estudo dos autores identificou a organização de idéias afetivas (emoções e humores) e cognitivas (relação pessoal no trabalho), as quais influenciam na operacionalização do bem estar no trabalho. Destacou que o bem estar, em especial experiências positivas do trabalhador, como fator essencial para o funcionamento adequado e competitivo organizacional.

apenas de Nova Friburgo – RJ e Fortaleza – CE (Monteiro, 2016). Existem várias diferenças entre os três pólos, como por exemplo em relação ao território geográfico, à idade, ao desenvolvimento e suas características particulares. Porém, há também várias coincidências, tais como gestão de produção, afinidade de cooperação entre os *stakeholders* para atingir objetivos comuns e a superação de desafios de mercado e efetiva participação no mercado global. Estes pólos são conhecidos como clusters produtivos. Para Macedo et al. (2017) um *cluster* produtivo é um conjunto de empresas de pequeno porte, que favorece a união em torno de demandas e ações que possam ter externalidades para todos. São empresas concorrentes, mas que cooperam entre si, e esta cooperação gera vantagens para todos os participantes.

Lima et al (2017, p.2) relatam que, segundo o Instituto de Inteligência de Mercado (IEMI), a região Sudeste do Brasil concentra 53,2% da produção nacional de roupas íntimas, o que lhe dá forte representatividade neste mercado.

Epsztejn e Regazzi (2001, p.7) destacam que no desenvolvimento do cluster de Nova Friburgo foram importantes a inovação tecnológica, o Núcleo de Apoio ao Design, do Senai, a capacitação empresarial, o estímulo ao empreendedorismo, o processo de educação e treinamento da mão-de-obra local, os programas de saúde e segurança do trabalhador e do meio ambiente e o estímulo a questões culturais da localidade. Com relação ao cluster de Fortaleza, Pearson (2010) destaca o emprego de 80 mil pessoas em 2 mil indústrias.

Segundo Miranda (2017), Juruia é responsável por 15% da produção nacional de lingerie, garantindo ao município de pouco mais de 10 mil habitantes a maior renda *per capita* de todo Sul de Minas e a terceira maior do Estado. O mesmo autor destaca que este cenário implica na geração de aproximadamente 6 mil empregos diretos e indiretos.

Caracterizar as industriais de uma região é uma tarefa muito particular, quando se trata de indústrias de lingerie. Os pequenos detalhes e a essência do estilo de cada organização fazem a diferença para um cluster localizado no sul de Minas Gerais e próximo aos grandes centros industriais da região mais rica do país.

As indústrias de confecção de Juruia trabalham na arte de seus produtos², até a etapa final, que abastece os vestuários da população brasileira e de milhares de estrangeiros. Esta movimentação produtiva abastece a economia do país, as famílias e a sociedade, quanto à

² Rezende (2017b) relata que Juruia optou por fabricar produtos com matéria prima de qualidade, se profissionalizou em criar produtos com informação de moda e tendência. Não entrou no jogo de preços baixos, portanto não sofreu com a concorrência de produtos chineses. A produção de peças de lingerie é ainda de forma um tanto artesanal pela característica dos produtos de Juruia, como são peças mais elaboradas ainda é utilizado muito a técnica “*hand make*” feito a mão, dando assim um ar mais exclusivo as peças. A inovação tecnológica fica por conta dos softwares de gestão e encaixe de moldes para impressão mapa de corte. A costura do estilo de lingerie produzida em Juruia ainda é uma arte que demanda muito do capital humano e com isso a geração de emprego abrange e beneficia Juruia e toda região.

educação, à cultura, ao saneamento básico, à saúde e às situações financeiras dos trabalhadores em geral.

A prosperidade industrial e comercial de Juruiaia dá-se pela representação desta classe por meio de uma Associação Comercial e Industrial, que tem o propósito de fortalecer a classe empresarial, estruturar e dinamizar a economia local com cursos, palestras, eventos e consultorias com órgãos como o SEBRAE (Serviço Nacional de Apoio à Micro e Pequena Empresa), o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e a FIEMG (Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais). A ACIJU – Associação Comercial e Industrial de Juruiaia, criada em 10 de outubro de 1997, é responsável por tornar dinâmica a economia local, através da busca de novos negócios e oportunidades, como créditos para os empreendedores, e por potencializar a marca “Juruiaia a Capital Mineira da Lingerie”.

Pode-se observar o fortalecimento da classe com as conquistas da administração da ACIJU, as quais foram descritas por Rezende (2017a, p. 7):

Os números comprovam o avanço do dobro de associados, os rendimentos gerados pelas parcerias saltaram para a incrível casa de 1.167%, possibilitando o aumento no investimento anual de divulgação do pólo de Juruiaia em 45%, comparados com anos anteriores, além do aumento de saldo de 61% em conta.

O empreendedorismo juruaense destaca-se pela união de empresas em um cluster, o que fortalece a busca por lucratividade, através do design, marketing, qualidade, preço e consequentemente a estabilidade no mercado nacional e internacional de lingerie. Atualmente, os empresários tentam inovar todo o sistema do cluster, a fim de permanecer no mercado brasileiro e ao mesmo tempo influenciar economicamente o mercado internacional, mediante a divulgação dos produtos em Workshops, *business international* e até mesmo através de exportações diretas. Compradores da Argentina, Chile e Bolívia visitam Juruiaia em busca de bons negócios.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA E ABORDAGEM

A pesquisa utilizou-se do contexto teórico para estruturar e analisar a pesquisa de campo. Pereira (2012) explica que o conhecimento da realidade, identifica a razão e o “porquê” das coisas”.

Gil (2008) descreve o estudo de campo:

O estudo de campo procura muito mais um aprofundamento das questões propostas do que das distribuições das características da população de determinadas variáveis.

Ele apresenta maior flexibilidade podendo ocorrer, mesmo que seus objetivos sejam reformulados ao longo do processo da pesquisa, estuda um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação de seus componentes e utiliza mais técnicas de observação do que de interrogação. (GIL, 2008, p. 57).

Considerando as orientações de Souza, Fialho e Otani (2007), as escolhas feitas para a realização desta pesquisa a classificam da seguinte maneira:

- quanto à sua natureza, como aplicada, ou seja, busca gerar novos conhecimentos para aplicação prática;
- quanto aos objetivos, é uma pesquisa descritiva, preocupando-se em apresentar os fatos como acontecem;
- quanto à abordagem foi escolhida a pesquisa quantitativa, a fim de compreender elementos subjetivos durante as entrevistas;
- quanto aos procedimentos: bibliográfica e de campo, com entrevistas realizadas com os proprietários e gerentes das empresas localizadas na cidade de Juruaia-MG.

Para a coleta de dados da pesquisa vale observar a definição de Gil (2008) sobre entrevista que é a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

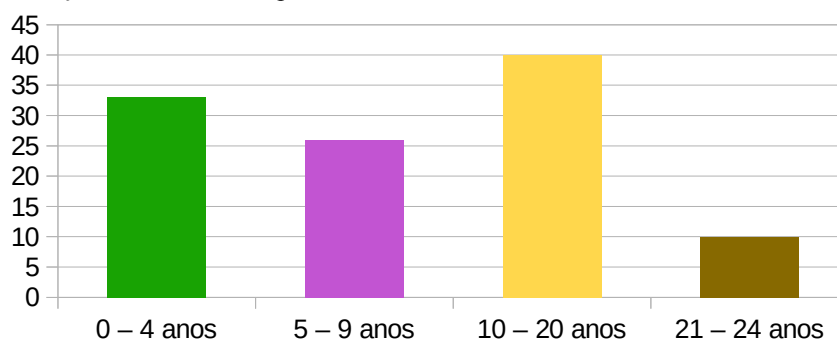
A coleta de dados é a “fase da pesquisa em que se indaga e se obtém os dados da realidade pela aplicação da técnica” (BARROS e LEHFELD, 2000, p. 89). Esta pesquisa foi realizada por meio de um questionário aplicado aos gestores das organizações, no ano de 2017. Este questionário foi estruturado por questões fechadas para se obter fatores como as análises dos responsáveis por responder a pesquisa, a idade das indústrias, os tipos de funcionários, as práticas de gestão de pessoas utilizadas, a possibilidade de implantação de novas ações.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Atualmente o município tem aproximadamente 200 empresas que atuam no segmento de confecções. A escolha das empresas para coleta de dados (109, no total) pautou-se em seu perfil, estritamente direcionado às áreas industrial e de vendas. Como pré-requisito, escolheu-se aquelas associadas à ACIJU (Associação Comercial e Industrial de Juruaia), e algumas outras, considerando-se a representatividade de mercado da organização. Foram visitados e entrevistados proprietários, gerentes e responsáveis de 109 empresas das quais 75 são associadas à ACIJU. A tabulação dos dados foi feita por ordem, sendo 1 a 109, conforme as características de cada organização.

As empresas têm em média 9,45 anos. As mais antigas são de ordem 17,19 e 52, com 24 anos. Já as organização mais novas têm menos de 1 ano, sendo representadas pelas empresas de ordens 40, 58,21 e 53. A representatividade ficou assim distribuída: 33 empresas têm 0 a 4 anos, 26 têm de 5 a 9 anos, 40 têm de 10 a 20 anos e 10 de 21 a 24 anos. A distribuição da idade das organizações é apresentada abaixo.

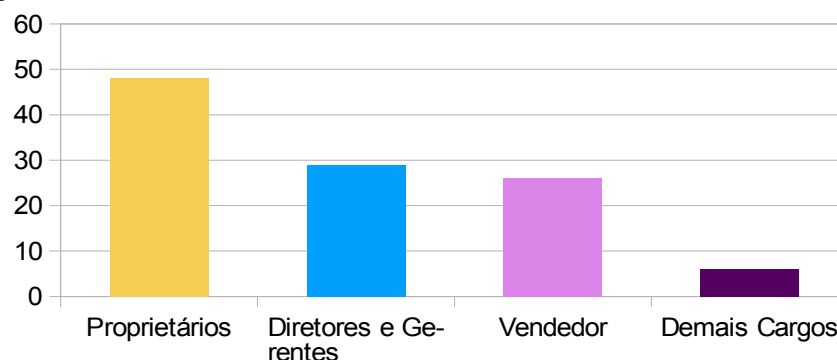
Gráfico 1: Representação da idade das empresas



Fonte: Da pesquisa (2017).

Quanto ao cargo dos entrevistados, 48 eram proprietários, 29 diretores ou gerentes, 26 eram vendedores e 6 eram de demais cargos (outros).

Gráfico 2 – Cargos dos Entrevistados



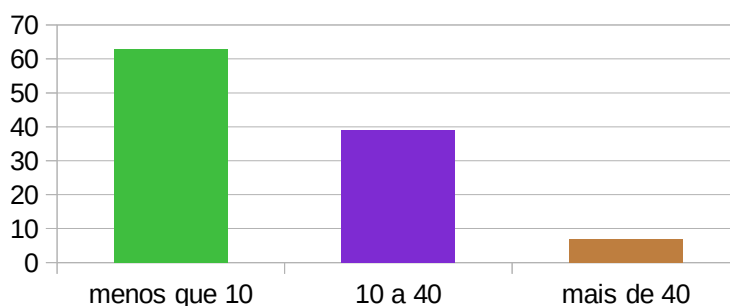
Fonte: Da pesquisa (2017).

Os funcionários diretos são aqueles que possuem vínculo junto à empresa, seja na produção, seja nas vendas, no marketing e nos serviços de escritório. Na pesquisa foi questionada a quantidade de funcionários diretos por empresa, que ficou identificada com

1392 funcionários diretos pelas organizações participantes e a média de 12,76 funcionários.

As empresas com maior número de funcionários diretos são a 19 e a 72, as quais possuem respectivamente 60 e 85 funcionários. Destacaram 6 empresas, sendo: 54,57,30,56,75 e 58, as quais têm apenas um funcionário direto. Dessas empresas 63 possuem menos que 10 funcionários, 39 possuem de 10 a 40 funcionários e 7 possuem mais de 40.

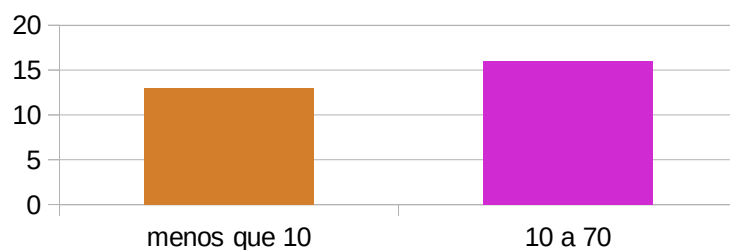
Gráfico 3 – Relação de funcionários diretos por empresa.



Fonte: Da pesquisa (2017).

Os funcionários indiretos são profissionais autônomos prestadores de serviços ligados à linha de produção, como corte, costura e manufatura de lingerie. A representação dos funcionários indiretos foi muito interessante em se tratando de indústrias e das novas mudanças das relações de trabalhos. Constatou-se 29 empresas com 524 funcionários indiretos, e a média de colaboradores terceirizados foi de 18,07 por empresa, sendo que 13 destas empresas têm menos de 10 funcionários terceirizados e 16 delas possuem de 10 a 70 colaboradores. A empresa de ordem 72, neste quesito, destaca-se por possuir 70 funcionários terceirizados. Há empresas como a 16, 2, 104, 78, 88, 93, 105, 71, 90, 22, 5, 83, 1, 56, 49, 14, 99, 75, 33, 38, 54 e 57, que possuem maior número de colaboradores indiretos que diretos.

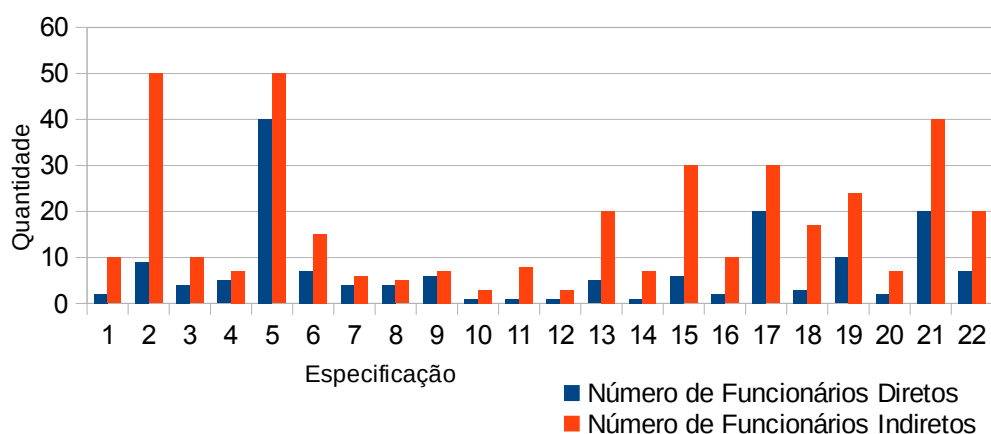
Gráfico 4 – Representatividade dos Funcionários Indiretos



Fonte: Da pesquisa (2017).

As organizações contam em média com 32% de funcionários indiretos em seu quadro de pessoal, cabendo um registro importante para o fato de que em 22 empresas o número de funcionários indiretos foi maior do que os diretos. Este perfil é uma tendência nas empresas do segmento de confecções da região. Ainda sobre os funcionários diretos: 24 empresas representam 22% do total, e cada uma conta com mais de 20 funcionários nesta condição, empregam 60% (840 dos 1.392) dos funcionários diretos. Chama a atenção, porém, que estas mesmas 24 empresas possuem 35% (184) dos funcionários indiretos, conforme observa-se na demonstração abaixo, relação entre funcionários indiretos e diretos.

Gráfico 5 – Distribuição de funcionários por tipo: Funcionários diretos x indiretos por empresa



Fonte: Da pesquisa (2017).

Ao visitar os responsáveis pelas empresas foi questionada por meio de uma questão fechada de múltipla escolha quais eram as práticas de gestão de pessoas utilizadas em suas gestões e obteve-se as respostas discriminadas na tabela abaixo:

Tabela 1 – Práticas de Gestão de Pessoas Utilizadas nas Empresas de Juruáia.

Prática utilizada	Quantidade de empresas	Percentual
Possui salários variáveis	95	87,16%
Estabelecimento de metas	93	85,32%
Oferece uniforme de trabalho	89	81,65%

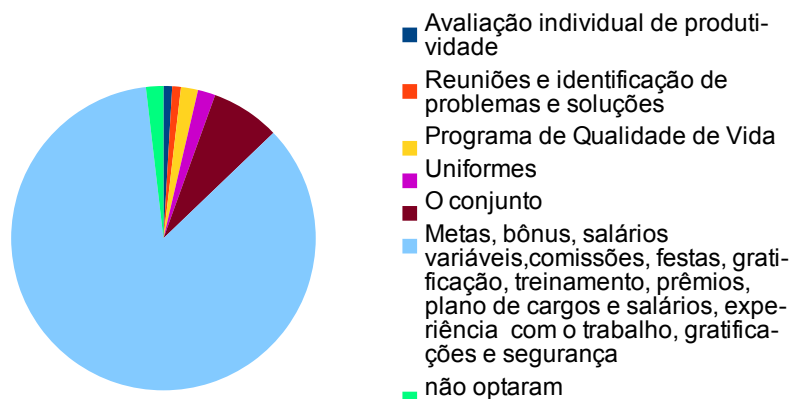
Realiza festas e confraternizações	85	77,98%
Realiza treinamento	73	66,97%
Fornece transporte	72	66,05%
Pagam bônus	64	58,72%
Tem plano de cargos e salários	55	50,46%
Pagam prêmios	38	34,86%
Tem programa de qualidade de vida	21	19,27%
Subsidia plano de saúde	13	11,93%
Fornece ajuda de custo para estudos	9	8,26%
Fornece alimentação na empresa	9	8,26%
Fornece cesta básica	3	2,75%

Fonte: Da pesquisa (2017).

Foram identificadas também práticas diferentes tais como: uso de análise comportamental com bonificação e gratificação por tempo de trabalho, verificação e solução de problemas em reuniões, oferta de treinamentos com *coaching* motivacional, seguro de vida e metas diárias. Essas práticas foram relatadas por empresas diferentes.

Verificou-se junto às empresas quais ações proporcionam maior retorno e satisfação dos colaboradores, obtendo-se os seguintes dados: a empresa 100 e a 35 não responderam; a empresa 71 comentou que é através de metas; a empresa 90 respondeu que as reuniões são oportunidades de identificar os problemas e soluções; a empresa 12 disse que é através de avaliação individual; a empresa 83 respondeu que o pagamento de bônus é fundamental; a empresa 49 citou salários variáveis; a empresa 70 e a 47 responderam segurança; a empresa 82,66,108,60,95,7,25 e 85 responderam que os treinamentos produzem melhores resultados; a empresa 51 e a 98 responderam que o fornecimento de uniformes; e a empresa 10 respondeu treinamentos, metas e comissões. Por fim 89 empresas pesquisadas responderam que a melhor prática em termos de resultados é o pagamento de salários variáveis.

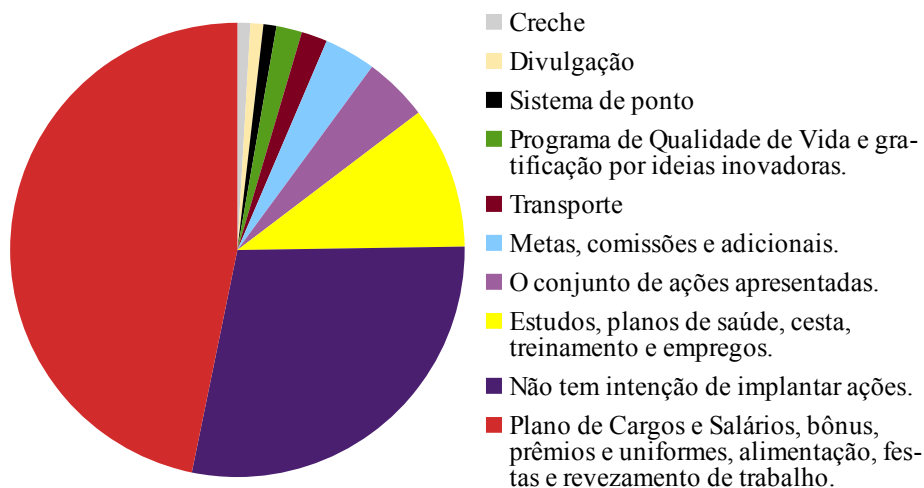
Gráfico 6 – Representação das ações mais rentáveis



Fonte: Da pesquisa (2017).

Ao final da pesquisa, os entrevistados foram questionados sobre a possibilidade de implantar as ações abordadas no questionário. Das 109 empresas, 51 pretendem implantar programa de cargos e salários, bônus, prêmio e uniformes, alimentação, festas e revezamento de trabalhos aos sábados; 31 não desejam implantar ações desse tipo; 11 pretendem ajudar com estudos, plano de saúde, cestas básicas, treinamentos e empregos; 5 relataram o conjunto; 4 descreveram metas, comissões e adicionais; 2 pretendem auxiliar com transporte; 2 pretendem investir em programa de qualidade de vida e gratificação por idéias inovadoras; 1 pretende implantar o sistema de ponto; 1 a divulgação da empresa e outra ter creche própria para os filhos dos colaboradores.

Gráfico 7 – Ações Intencionadas pelas Empresas



Fonte: Da pesquisa (2017).

Observa-se no gráfico a ênfase dos gestores em programas de plano de cargos e salários, bônus, prêmios, uniformes, alimentação, festas e revezamentos de trabalho aos sábados, ajuda com estudos, plano de saúde, cesta básica e a oferta de empregos. Durante as entrevistas, constatou-se que vários empresários acreditam que empregados estimulados por estas ofertas obterão sucesso profissional e melhores retornos para as empresas o que pode explicar o alto índice de ações intencionadas pelas empresas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão estratégica de pessoas é fundamentada em ações que vão além das competências básicas da área, como contratações, remuneração e produtividade. Nota-se a importância dada à gestão de pessoas nas organizações a partir das suas práticas dadas condições administrativa e econômico-financeira da organização, e do mercado. Esse último influencia intensamente as práticas pois é a sustentação do desenvolvimento do negócio como um todo. A instabilidade do mercado influencia em todos os aspectos da empresa, pois quanto maior a movimentação do mercado, mais as empresas ofertarão empregos e renda, o que provoca alterações nos valores e /princípios de gestão.

No *cluster* de lingerie de Juruáia verificou-se que as práticas de gestão de pessoas estão presentes na realidade dos negócios. O desenvolvimento local dá-se pela busca

constante de conhecimento, de gestão, de inovações tecnológicas, e de conhecimento para os colaboradores e busca-se a constante satisfação, já que a cidade trabalha com produção por manufatura. Considera-se que, dada a configuração local de mercado, as empresas buscam gerar maior satisfação e qualidade de vida para seus empregados, e consequentemente, melhor desempenho no competitivo mercado em que atua.

A verificação da percepção das pessoas ligadas às empresas locais em relação às práticas realizadas é fundamental para a referendar as estratégias adotadas para a atuação mercadológica. Assim, novos estudos proporcionarão uma compreensão melhor sobre a eficácia das práticas de gestão de pessoas em *cluster* de confecção como o estudado.

6. REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. R.; ROSEIRA, C. A informação como elemento de integração entre propósito, processos e pessoas: um estudo em instituições portuguesas. **Gestão & Produção**, São Carlos, SP, v. 25, n. 1, p. 107–116, 21 set. 2017. Trimestral. FapUNIFESP (SCIELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x2642-16>

BARRETO, L. M. T. S.; COSTA, B. K. C. Estratégia de Gestão de Pessoas. In: MARRAS, J.P. (Org) et. al. **Gestão Estratégica de Pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo, SP: Saraiva, 2010. Cap. 9, p. 195-208.

BARROS, A. da S.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de Metodologia Científica: um guia para iniciação científica**. 2.ed.São Paulo: Makron, 2000.

BERGAMINI, C. W. Motivação: uma Viagem ao Centro do Conceito. **GV Executivo**, v. 1, n. 2, p. 63-67. nov/jan, 2003. Disponível em:<<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/1716.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2018.

BERNAL E.; CRUZ I. M. Gestão Estratégica de Recursos Humanos: evolução do conceito e abordagem atual. In. ARELLANO, E. B.(Org) et. al. **Gestão de Pessoas nas Empresas Contemporâneas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017. Cap. 1.

BIANCHI, E. M. P. G.; FORONI, P. G.; QUISHIDA, A. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 41-61, fev. 2017. FapUNIFESP. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>

CAMARGO, A. A. B.; MEIRELLES, D. S. Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las? **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 18, ed.

esp., art. 3, p. 41-64, dez. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v18nspe/1415-6555-rac-18-spe-00041.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2017.

CORAIOLA, D. M.; FOSTER, W. M.; SUDDABY, R. Mnemonic Capabilities: Collective Memory as a Dynamic Capability. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 57, n. 3, p. 258-263, jun. 2017. FapUNIFESP (SCIELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020170306>

EPSZTEJN, Ruth; REGAZZI, Renato Dias. Proposta de Modelo Teórico de *Cluster de Pequenas e Médias Empresas* para o Pólo de Confecções de Moda Íntima da Região de Nova Friburgo – RJ, 2001, Salvador. **In: Anais Eletrônico da Associação Brasileira de Engenharia de Produção**, Salvador: ABEPRO, 2001. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR76_0524.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2017.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: Conceitos Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2013. [e-Book] Disponível em <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478507/>> acesso em 25-jul.-2018

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de metodologia social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008. [E-Book] Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484959/>> acesso em 20-jul.-2018.

GREENE, Robert. SERRA. **Maestria**. Trad.: Afonso Celso da Cunha. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O Discurso e a Prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 157-174, mai/ago. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n2/v5n2a08.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. Saraiva, 2005.

LIMA, Isis Coelho, et. al. Gestão da Cadeia Produtiva Têxtil: uma abordagem à luz da pesquisa operacional. **5º CONTEXMOD - Congresso Científico Têxtil e Moda**. Centro Universitário FEI, São Paulo, abr. 2017. Disponível em: <<http://contexmod.net.br/index.php/quinto/article/view/560>>. Acesso em: 13 out. 2017.

MACEDO, R. et al. Confiança nos Relacionamentos em Cluster de Empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 57 ,n. 4, p.330-341, ago. 2017. FapUNIFESP (SCIELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020170404>

MIRANDA, L. O Portal da Moda – Expansão do Atendimento: confecções conquistam novos públicos graças às lojas virtuais do portal ViaShopModa, **Revista Juruiaia**, n.1, Abr. 2017

MONTEIRO, W. Lingerie do Norte ao Sul de Minas Gerais: Juruiaia, no sul do estado, ‘vive lingerie’; Taiobeiras, no Norte, começa a entrar neste nicho de mercado; sacoleiras garantem a produção. **Agência Sebrae de Notícias**. Minas Gerais, jun.2016. Disponível em:<<http://www.mg.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/MG/lingerie-do-norte-ao-sul-de-minas-gerais,ff86b85844cb5510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

MORAIS, I. D. C. de; SOARES, A. M. Impacto do Marketing Interno sobre a Orientação para o Mercado em Empresas Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 197-215, abr. 2016. FapUNIFESP (SCIELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140069>

PATINO, J. D. P.; ARBELAZ, I. C. L. Gestión Humana de Orientación Analítica: Un Camino para La Responsabilización. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 56, n. 1, p. 101-113, fev. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020160109>

PEARSON, L. Moda Íntima: Ceará, o Segundo Maior Pólo do Brasil. **Fashion Bubbles**, [S.I.], jun. 2010. Disponível em:<<http://www.fashionbubbles.com/estilo/moda-intima-ceara-o-segundo-maior-polo-do-brasil/>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

PEREIRA, J. M. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RAMOS JÚNIOR, I. O; REIS NETO, M. T; KILMNIK, Z. M.; SOUKI, G.Q. Liderança Organizacional: um levantamento bibliográfico. **Universitas Gestão e TI**, Brasília, v. 6, n. 2, p. 87-95, dez. 2016. <http://dx.doi.org/10.5102/un.gti.v6i2.4189>

REZENDE, T. M. Uma Gestão Inovadora: dois biênios de inovações para as associadas e toda cidade, **Revista Juruiaia**, Juruiaia, ano 1, n. 1, p.6-7, abr. 2017.

_____. 2017. **Pedido de Informações para Pesquisa sobre Gestão de Pessoas**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <lilianesilvamarques@gmail.com> em 15 out. 2017.

SANT'ANNA, L. L.; PASCHOAL, T.; GOSENDO, E. E. M. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, vol.16, n.5, p.744-764, out. 2012. FapUNIFESP (SCIELO). <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552012000500007>

SIQUEIRA, M. M. M. (org.) et al. **Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. 1 ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. [E-Book]. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582710227/>> acesso em 25-jul.-2018

SOUZA, A. C.; FIALHO, F. A. P.; OTANI, N. **TCC Métodos e Técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007.