

**PRÁTICAS DE RH EM EMPRESAS DO SEGMENTO DE VESTUÁRIO DA
CIDADE DE DIVINÓPOLIS-MG: UM ESTUDO DE CASO.**

Eunice Rabelo Fernandes¹

Elisângela Reis de Almeida Guerra²

Humberto Gomes Pereira³

Jose Marcelo Fraga Rios⁴

RESUMO

O objetivo deste trabalho é refletir sobre as possibilidades e práticas de Recursos Humanos, ressaltando como as mesmas podem ser aplicadas, de maneira estratégica nas empresas do segmento de vestuário da cidade de Divinópolis. Neste sentido, o artigo faz uma breve contextualização sobre a área de Recursos Humanos e suas práticas, do histórico das empresas de confecção da cidade e a apresentação das práticas adotadas em uma dessas empresas. A metodologia utilizada foi uma pesquisa bibliográfica, descritiva, qualitativa e de caráter exploratório. Ao final, considera-se que área de Recursos Humanos tende a contribuir para o desenvolvimento das empresas com foco na valorização do capital humano e que sua implantação com a adoção de diferentes práticas, como no caso da empresa pesquisada, demonstra-se úteis tanto aos gestores quanto aos colaboradores.

Palavras-chave: recursos humanos; práticas; organizações; vestuário.

¹Pós-graduando em Gestão de Pessoas e Coaching pela FACED - eunicerabelo@gmail.com

²Professora da Pós-graduação Faced-IPPEX - elisangela.r.a.guerra@gmail.com

³ Professor da Pós-graduação Faced-IPPEX – Humberto.pereira@uemg.br

⁴ Pós graduação Gestão Contábil, Auditoria – mfragarios@gmail.com

ABSTRACT

The present work is aimed to reflect on the possibilities and practices concerning Human Resources, pointing out how they can be strategically applied to the clothing industry in the city of Divinópolis. The article contextualizes the Human Resources area and its practices. It also provides an overview on the history of the clothing industry in the area, besides presenting some of the practices applied in a local company. A qualitative and quantitative literature review with an exploratory approach was developed. As a conclusion, it shows how Human Resources area can contribute to the development of companies with focus on the valuing of Human Capital, and that its implementation through the adoption of different practices, as observed in the investigated company, has proved to be useful to managers as well as to the employees.

.Keywords: Human Resources, practice, organization, clothing.

INTRODUÇÃO

Assuntos como os efeitos da globalização, do desenvolvimento tecnológico e da necessidade de aprimoramento e aperfeiçoamento contínuo dos processos organizacionais para que as empresas consigam se estabelecer e se consolidar no mercado, têm sido objeto de constante discussão nas últimas décadas. A competitividade entre as empresas tem ocorrido de maneira cada vez mais crescente e acirrada, na maioria das vezes por causa destes fatores.

E, neste contexto, de acordo com Santos e Mariano (2012), as organizações estão desenvolvendo modelos capazes de garantir a sua sustentabilidade através do bom relacionamento entre a empresa e o funcionário. E, o que se percebe é que, na maioria das vezes, este relacionamento tende a ser mediado pelo setor e profissionais de Recursos Humanos (RH).

Segundo Chiavenato (2010a), a gestão de pessoas tende a estar focada no capital humano da organização. Sendo assim, o que se percebe é que as práticas de gestão de pessoas incidem uma demanda que vem ampliando o seu espaço e

relevância nas discussões acerca das Ciências, especialmente Administrativas e Humanas, nos últimos anos, exatamente por se tratar de uma tentativa de valorização do capital humano das organizações.

E, esta realidade também está inserida no âmbito das empresas do segmento de vestuário da cidade de Divinópolis, no Centro-Oeste de Minas Gerais (MG), pois é notório que este segmento tende a ser considerado como um dos pilares de sustentação da economia municipal e inclusive regional, uma vez que, a cidade é popularmente conhecida como a ‘capital mineira da moda’.

Neste sentido, a partir dos conceitos e da evolução dos modelos de gestão na perspectiva da área de RH, o intuito do estudo é verificar e procurar, ainda que de maneira sugestiva, apontar algumas práticas e ferramentas de Recursos Humanos que podem ser adotadas como métodos que contribuem para a gestão e desenvolvimento das organizações do segmento de vestuário, bem como para envolvimento e a valorização dos profissionais que neste segmento atuam.

Sendo assim, o artigo tem como objetivo geral refletir sobre as possibilidades e práticas de Recursos Humanos, ressaltando como as mesmas podem ser aplicadas, de maneira estratégica, às empresas do segmento de vestuário da cidade de Divinópolis-MG, apresentando as práticas adotadas em uma dessas empresas. Deste modo, especificadamente, o artigo procura discutir sobre a importância da utilização de práticas de recursos humanos para o desenvolvimento eficiente e sustentável das organizações; demonstrar a relevância das políticas e práticas de RH para a qualificação e desenvolvimento e envolvimento dos profissionais que atuam nas organizações; citar alguns exemplos de políticas, práticas e ferramentas de recursos humanos; e, descrever em bases teóricas e empíricas, com suporte na descrição e no referencial teórico, sugestões de como as políticas, práticas e ferramentas de RH podem ser aplicáveis às organizações do segmento de vestuário da cidade de Divinópolis.

METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a realização e fundamentação do trabalho foi uma pesquisa descritiva, que significa a observação de fenômenos procurando observá-los, classificá-los e descrevê-los. Também é qualitativa, pois se baseia em opiniões, expressões, percepções, e, apresenta dados que geram interpretação e reflexão. É de caráter exploratório, pois visa à descoberta e o conhecimento.

Contudo, foi proposto um estudo de caso, com a utilização de entrevistas abertas e semiestruturadas a uma profissional, especialista e consultora da área de recursos humanos, que atua em uma empresa do segmento de vestuário na cidade de Divinópolis, com a intenção de apreender a visão de quem está envolvido nas práticas organizacional e levantar informações sobre as possíveis práticas de RH que podem ser adotadas e executadas dentro do contexto dessas organizações.

É proposta também a realização de uma pesquisa bibliográfica, o que significa uma exploração de fontes bibliográficas e referenciais teóricos sobre a temática escolhida para a elaboração do artigo que tem-se como base os trabalhos de autores como Chiavenato (2010^a e 2010^b), Fleury (2007), Barembilit (2002) e Dutra (2010), além de consultas em artigos disponíveis para consulta em revistas e plataformas *online*.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O setor de Recursos Humanos

O setor de Recursos Humanos de uma empresa é uma área que foca as políticas e práticas para a administração e aplicação das pessoas em seu ambiente de trabalho. E, segundo Chiavenato (2010a), o termo RH, ou gestão de pessoas, refere-se a um departamento que presta serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene, segurança no trabalho, benefícios, etc.

Neste sentido, Santos e Mariano (2012) também apresentam a concepção de que a área de RH é responsável por funções básicas como cuidar do recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho, bem como de relações trabalhistas e sindicais.

Conforme ressalta Felício (2015), a área de Recursos Humanos evoluiu ao longo dos anos. E a tendência da mesma é deixar de ser um modelo de gestão de departamento de pessoal, burocrático, que tende a lidar, por exemplo, apenas com contratações, controle de ponto, folha de pagamento, entre outros. Passa-se, então, a adotar um modelo mais estratégico, onde as pessoas são consideradas como fundamentais para o sucesso da organização.

Do ponto de vista de Santos e Mariano (2012), a era do conhecimento tende a exigir uma nova estratégia para a relação com pessoas no contexto das organizações. Sendo assim, o que se percebe é que a tendência é de que a operacionalização das práticas de RH passe a ser designadas aos gerentes e coordenadores de cada área.

Nesta perspectiva, as equipes e profissionais de recursos humanos tendem a assumir um papel de consultores internos, ocupando assim posições mais estratégicas na gestão das empresas. Por este entendimento, as pessoas se tornam mais capazes de cumprir metas e alcançar os resultados previamente acordados, orientado por objetivos comuns, pois, conforme Santos e Mariano (2012), elas passam a ser reconhecidas como parceiras da organização.

Entretanto, ao tratarmos sobre o conceito de gestão de pessoas, é interessante ressaltar que, de acordo com Chiavenato (2010), há quatro papéis principais da gestão de pessoas, sendo elas: a administração de estratégias de recursos humanos, que indica como o RH ajuda a impulsionar a estratégia organizacional; a administração da infraestrutura da empresa, que preconiza como o RH pode oferecer uma base de serviços à organização com a proposta de torná-la eficiente e eficaz; a administração da contribuição dos funcionários, que aponta como o RH pode ajudar no envolvimento e comprometimento dos funcionários tornando-os agentes e parceiros da organização; e, por último, a administração da

transformação e da mudança, que aponta como o RH pode contribuir na manutenção de uma organização criativa e inovadora.

Do ponto de vista de Ziliotto (2008), é pertinente repensar as relações existentes no ambiente de trabalho, tornando as posições de empregador e funcionário mais dinâmicas. De acordo com Lima e Torres (2011), o RH tende a apresentar-se nas organizações como colaborador, conselheiro e facilitador na criação, implantação e execução de rotinas, práticas e ações voltadas para os funcionários, e, sempre em parceria com as diversas gerências.

Deste modo, ao pensarmos nas estratégias que objetivam atrair, reter, potencializar e administrar o capital humano de uma organização torna-se importante considerar que, conforme a perspectiva de Santos e Mariano (2012), o desafio maior do setor e do profissional de recursos humanos em uma empresa é alinhar as competências e habilidades dos colaboradores aos objetivos do negócio, sem perder o foco da capacitação em desenvolver as pessoas.

As práticas de RH

Para que o setor de RH possa desempenhar seu papel dentro das organizações é necessário que se estabeleça e execute ações, que necessitam de constante aprimoramento, visando o desenvolvimento das pessoas. Neste sentido, de acordo com Chiavenato (2010a), as práticas de Recursos Humanos podem ser estruturadas em subsistemas, e, quando bem aplicadas possibilitam maior engajamento das empresas no mercado, bem como melhor envolvimento das pessoas no seu ambiente de trabalho.

Baremblytt (2002) define organização como grandes ou pequenos conjuntos de formas materiais que concretizam as opções que as instituições distribuem e enunciam. “Isto é, as instituições não teriam vida, não teriam realidade social senão através das organizações” (BAREMBLYTT, 2002, p.27). Ainda segundo o autor, a Instituição e a Organização só adquirem dinamismo através dos agentes, que são as pessoas, pois são eles que protagonizam as práticas.

Pela concepção de Marques (2016), as práticas de Recursos Humanos são ações implantadas visando à melhoria contínua dos processos internos das empresas. Desta forma, o autor afirma que, de um modo geral, existem ações que podem ser aplicadas pelo setor de recursos humanos RH para que a empresa possa assegurar que seus funcionários tenham condições de trabalho condizentes com os resultados que se deseja alcançar.

Neste sentido, são exemplos de práticas de RH citadas pelo autor: a) Integração de Colaboradores: que consiste na socialização dos novos funcionários à empresa e ao ambiente de trabalho, isto é, em apresentar-lhes sua missão, visão, valores, normas, suas atribuições e processos de trabalho; b) Pesquisa de Clima: que seria um levantamento feito na organização para conhecer a visão de seus colaboradores e melhorar os aspectos relevantes e por eles apontados; c) Avaliação de Desempenho: ferramenta que permite avaliar a performance dos colaboradores e da empresa em relação a determinados aspectos e fazer um mapeamento de seus pontos fortes e de melhoria; d) Investimento em Treinamentos: uma área importante para que a empresa possa expandir suas possibilidades e maximizar seus resultados por meio da ampliação de conhecimentos, experiências, habilidades e competências técnicas e comportamentais dos seus funcionários; e) *Endomarketing*: como sendo uma ferramenta que ajuda a empresa a se comunicar diretamente com seus funcionários e criar um relacionamento interno mais claro e positivo.

Rosenberg (2017), em um estudo sobre gestão do capital humano, destaca que levar uma organização à alta performance não é uma tarefa simples. E, de acordo com o autor, os fatores envolvidos permeiam os processos, a estrutura, as pessoas e a cultura da organização como um todo. O que se percebe é que se trata de questões complexas e quase impossíveis de serem tratadas e aplicadas de maneira isoladas, pois convergem entre si. Contudo, os seus resultados podem ser observados e avaliados por meio das práticas existentes nas organizações que apresentam uma alta performance.

Neste sentido, as práticas tendem a apresentar-se como o caminho que leva ao resultado do bom desempenho, pois, visa o método, o monitoramento, o desenvolvimento e o melhoramento contínuo. Sendo assim, Rosenberg (2017)

ressalta que, adotar uma boa prática é um atalho para a melhoria da performance humana e organizacional, sem que a empresa tenha que passar, obrigatoriamente, pelo lento e arriscado processo de tentativa e erro.

Pela concepção de Lima e Torres (2011), é responsabilidade do funcionário buscar seu desenvolvimento profissional, que pode ser através de formação acadêmica, cursos, treinamentos e capacitações. E, nesta perspectiva, entende-se que cabe então à empresa possibilitar e contribuir com tal processo por meio de políticas de recursos humanos que incentivem estas ações. Ainda de acordo com os autores, em favor da autonomia e do desenvolvimento do funcionário, diversas novas propostas, que beneficiam direta ou indiretamente o mesmo, podem ser requeridas na dimensão das políticas e práticas de recursos humanos.

O setor de Recursos Humanos tende a caracterizar-se por seu interesse não só no desenvolvimento das organizações, mas, principalmente, no comportamento e desenvolvimento das pessoas. E neste sentido, pela concepção de Lins e Zúniga (1998), o RH pode ser compreendido por uma perspectiva tradicional, quanto ao aspecto operacional. Sendo assim, apresenta, por exemplo, como funções básicas o recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho, a administração de cargos, salários e carreiras, o treinamento e desenvolvimento, etc.

Entretanto, os autores ressaltam que numa visão não tradicional, que pode ser considerada como uma visão mais estratégica, o RH pode tende a atuar abordando fatores como as relações de trabalho e poder, cultura organizacional, qualidade de vida no trabalho, estresse no trabalho e comprometimento organizacional.

Contudo, é importante sempre considerar que não há um modelo único para a gestão de pessoas. Conforme a perspectiva de Dutra (2010), um modelo de gestão de pessoas eficiente deve envolver um conjunto de conceitos e referenciais que possam oferecer condições de se compreender a realidade organizacional, bem como os instrumentos necessários para o aprimoramento constante da mesma.

Deste modo, o que se percebe é que o fato de algumas empresas não seguirem um modelo de gestão de pessoas integrado, faz com que criem práticas e processos baseados em situações emergenciais, e, muitas vezes conflitantes entre

si. Ainda de acordo com Dutra (2010), é possível constatar casos em que, por exemplo, existam práticas de capacitação e desenvolvimento que não convergem com a prática de remuneração, fazendo com que as políticas tenham atuação independente.

Sendo assim, o ideal à área de gestão de pessoas é que haja articulação entre as práticas de RH existentes e/ou a serem implantadas. Lacombi e Tonelli (2001) ressaltam que se deve considerar sempre o fato de que podemos definir as áreas-chaves para a determinação das mesmas, as quais seriam: o grau de influência e participação do empregado; o fluxo de pessoas contratadas e desligadas; o sistema de recompensas (promoções, benefícios, premiações); e os sistemas que permeiam a organização do trabalho.

O Segmento de indústrias do vestuário de Divinópolis

Sobre o histórico das primeiras confecções na cidade de Divinópolis, faz-se interessante considerar que, de acordo com Bessa (2016), em meados dos anos 1970, Divinópolis possuía 216 (duzentos e dezesseis) estabelecimentos industriais. Já a população da cidade era de 70.688 (setenta mil, seiscentos e oitenta e oito) habitantes, sendo considerada na época, em 7º lugar no Estado de Minas Gerais.

Ainda de acordo com o autor, no final dos anos de 1970, houve uma crise nos setores das siderurgias e ferroviário, que eram setores representativos na cidade, e, tendo ocorrido neste momento, o início da história das indústrias de confecções. Com os maridos desempregados, muitas esposas começaram a trabalhar com costuras em casa para ajudar no orçamento doméstico, e foi assim que, segundo os estudos de Bessa (2016), surgiram as primeiras fábricas de confecção de roupas na cidade.

Neste sentido, o que se percebe é que houve uma tendência de flexibilização da mão de obra e força de trabalho, como uma alternativa mais informal, contudo, produtiva. Pela concepção de Fleury (1987), o período inicial da história de uma

empresa pode ser caracterizado como um período de sobrevivência, sendo esta, tanto no nível da organização, como em termos individuais.

Bessa (2016) ressalta sobre as confecções de Divinópolis, que o negócio que havia começado como alternativa de sobrevivência das famílias, em pouco tempo prosperou. E, diante desse cenário, o mercado e a cultura regional passaram a vislumbrar um novo segmento de trabalho, sendo, neste caso, a mulher a figura principal de atuação.

Deste modo, o que se percebe é que o nicho de mercado foi tornando-se uma boa e crescente opção de investimento. Sendo assim, na medida em que foi ocorrendo à profissionalização das empresas, criou-se o Sindicato das Indústrias do Vestuário de Divinópolis (SINVEDS).

“Criado em 20 de março de 1989 para representar a indústria de confecção do município de Divinópolis-MG. O SINVEDS tem o compromisso de promover o fortalecimento da classe, estimular a competitividade, fomentar o desenvolvimento da cadeia produtiva através de ações estratégicas e, principalmente, ampliar a visibilidade das empresas de Divinópolis no cenário da moda de Minas Gerais e do Brasil.

Neste cenário o SINVEDS está implantando um novo ciclo de projetos visando modernizar as relações econômicas, sociais, culturais e institucionais dando ao setor do vestuário de Divinópolis amplitude, gerando intercâmbios, socializando decisões e escolhas que darão ao setor qualidade no planejamento de ações de desenvolvimento e de progresso que em síntese recupera e valoriza os princípios edificados ao longo dos anos.

O SINVEDS tem em sua trajetória histórica e institucional a tarefa do fomento econômico através da indústria de confecção, que gera emprego e renda a milhares de trabalhadores e trabalhadoras que compõe de forma natural e

decisiva a formação do nosso PIB, dando valores expressivo na formação da nossa RENDA PERCAPTA, gerando divisas e tem em seu perfil o equilíbrio socioeconômico dando ao município a contribuição mais eficaz e efetiva do seu desenvolvimento social.” (SINVEDS, 2017)

Em meados de 2013, Divinópolis é oficialmente apontada em relatório setorial divulgado pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG) como o maior polo de confecção do Estado de Minas Gerais. O relatório setorial divulgado anualmente FIEMG, realizado pelo Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI), apontou Divinópolis como o primeiro pólo confeccionista do Estado.

Conforme informações do SINVEDS e de acordo com dados atuais (2017) do Sistema Integrado de Gestão da Arrecadação (SIGA), o mesmo que é usado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), que é uma base de dados sobre a Receita da Contribuição Compulsória do Sistema Indústria, o segmento de confecções conta hoje, em Divinópolis, com 696 (seiscentas e noventa e seis) empresas, gerando 4.757 (quatro mil, setecentos e cinquenta e sete) empregos diretos.

É interessante ressaltar que as informações atuais do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017), apontam que o mercado da moda é o que mais cresce no Brasil. E, ainda de acordo com o SEBRAE (2017), em Minas Gerais, a maioria dos empreendedores que atuam com tendências no setor da moda trabalha com confecção de roupas, uma vez que MG é referência no assunto.

Segundo a concepção de Cunha (2013), o setor de confecção do vestuário tem relevância na economia mineira, mais especificamente em alguns municípios do Estado e a perspectiva de ampliação desse setor evidencia a necessidade de pesquisas que voltem seus objetivos para a análise e compreensão dos elementos dessa cadeia estrutural, comercial e produtiva.

Resultados da pesquisa

Na intenção de um melhor entendimento sobre como o RH e suas práticas podem estar dispostos e ser aplicáveis às empresas do segmento de vestuário, que é tão representativo para a cidade de Divinópolis-MG, o presente trabalho propôs um estudo de caso. Para a elaboração do artigo, fez-se necessário uma pesquisa empírica que ocorreu no mês de outubro do ano de 2017. Para a realização desta foi realizada entrevista semiestruturada com uma consultora de RH que atua diretamente em uma tradicional empresa do ramo de vestuário da cidade de Divinópolis-MG.

A finalidade da entrevista foi levantar informações atuais e reais, com um profissional de recursos humanos inserido no contexto de uma organização do segmento de vestuário. Assim, acredita-se que se obtém um modelo e/ou exemplo empírico para verificar se o ramo das indústrias de vestuário é um segmento com potencial humano a ser explorado e desenvolvido pelos profissionais da área de recursos humanos.

Ao levantarmos um pouco da história da referida empresa escolhida para a pesquisa, faz-se interessante lembrar a perspectiva de Aragão (2016) de que “toda empresa nasce de um sonho ou de uma ideia, normalmente do empreendedor, que com muita ação e coragem o transforma em um negócio, traduzidos em produtos e/ou serviços” (ARAGÃO, 2016, p.2).

Outro ponto importante a considerar é que a empresa é de perfil familiar, sendo o marido e sua esposa os fundadores e proprietários, porém na gestão da mesma trabalham seus dois filhos e dois dos irmãos do marido.

O início do negócio se deu há cerca de 30 (trinta) anos, com a utilização de algumas máquinas e capital emprestados. A indústria começou fabricando camisas populares, voltadas para o público de classes econômicas C e D. A empresa desenvolveu-se ao longo dos anos e atualmente possui uma fábrica com aproximadamente 60 (sessenta) funcionários, com *showroom* para vendas de atacado, localizada na entrada da cidade de Divinópolis, além de outras cinco lojas, localizadas nos *shoppings* e no centro da cidade, voltadas para vendas no atacado e varejo.

De acordo com a pesquisa sobre práticas de recursos humanos realizada com a atual consultora de RH da empresa, a mesma afirma que, quando há demanda de novas contratações, realiza um processo formalizado de recrutamento e seleção: *“a solicitação do candidato, divulgação da vaga, triagem dos currículos, entrevista psicológica e entrevista técnica, análises, aplicação de testes psicológicos, análise, referência dos candidatos e a decisão final”*, utilizando técnicas e procedimentos acima

Já com relação ao questionamento feito sobre como os funcionários tomam conhecimento das atividades que irão realizar na empresa a consultora explica que já implantou um ‘Programa de Socialização’. Segundo ela (2017), *“neste treinamento, os novos funcionários são integrados à cultura, políticas, normas, contexto e às suas atividades”*. A entrevistada ressalta e enfatiza a importância deste processo que atualmente está sendo realizado, *“para que os novatos possam conhecer a empresa e atender suas expectativas”*.

Ainda de acordo com a consultora de RH, atualmente na empresa foram implantados, além do Treinamento de Integração, alguns procedimentos técnicos sobre as atividades a serem executadas no dia a dia, para melhor desempenho dos funcionários. Neste sentido, faz-se importante considerar a reflexão de Felício (2015), pois, a falta de mão-de-obra qualificada é um dos grandes problemas do mercado na atualidade, e, para reverter este problema, as organizações têm investido no desenvolvimento de seus colaboradores, com ações de treinamento.

Pela concepção de Chiavenato (2010a), o segredo das organizações bem sucedidas é saber consolidar, replicar e reciclar o conhecimento entre seus funcionários. E isto implica em uma necessidade constante de se treinar, preparar e desenvolvê-los para que tenham condições de lidar com as frequentes mudanças, na maioria das vezes impostas pelas inovações tecnológicas e/ou de processos.

Santos e Mariano (2012) destacam que as recompensas diretas, como o salário, e indiretas, como é o caso dos benefícios, são um aspecto visível e relevante das relações de trabalho, pois, as mesmas explicitam ao que é valorizado, ao desempenho esperado, aos prazos previstos e à equidade.

Sendo assim, torna-se imprescindível considerar que, de fato, os gestores de recursos humanos devem estar conscientes da necessidade de se comunicar, de maneira eficaz e frequentemente, quais são as expectativas que existem na relação entre empregado e empregador, bem como, por exemplo, quais serão os benefícios oferecidos aos colaboradores em troca das suas contribuições com o seu trabalho.

Sobre este aspecto, de como é estipulada, repassada e informada a remuneração dos profissionais, a consultora de RH entrevistada (2017) explica que *“a remuneração oferecida está de acordo com o que a convenção coletiva exige para cada função”*. Quanto aos benefícios, a empresa oferece atualmente: *“parceria de desconto em clínica odontológica, parceria com papelaria (na compra de materiais escolares) e farmácia conveniada”*

Faz-se importante considerar também a preocupação visível da consultora de RH entrevistada quanto às condições de trabalho dos funcionários que atuam na referida empresa, pois em uma de suas falas ela afirma que: *“Preocupamos em manter um ambiente limpo, agradável e organizado”* (2017). Quanto à segurança, ela coloca que *“há cargos em que os funcionários precisam usar os EPI’s, e, fazemos sempre o controle e monitoramento do uso dos EPI’s”*.

Outra ferramenta citada pela consultora e que está sendo utilizada é a *“entrevista de desligamento”*, uma entrevista é realizada com os funcionários que, seja por qual motivo for, estejam se desligando da empresa. Por esta ferramenta, é possível captar as percepções dos mesmos para possíveis ajustes e melhoria de processos internos. Sobre este aspecto, ela salienta também que *“geralmente os funcionários que são demitidos, são aqueles que não estão respeitando as normas, regras e condutas da empresa”* (2017). Para estes casos, ela explica que é realizado um acompanhamento, sendo avaliado o comportamento dos funcionários no dia a dia de trabalho.

A profissional de RH explica está atuando há cerca de um ano na empresa, e que pelo pouco tempo as políticas e práticas de recursos humanos estão ainda em processo de implantação. Neste sentido, ainda não há descrição e análise formal dos cargos existentes, e está em processo de elaboração o organograma com vistas a definir os níveis hierárquicos, de autoridade, responsabilidade e área de atuação.

Conforme a perspectiva de Fleury (2007), no campo das relações de trabalho, qualquer proposta de mudança ou melhoria que visa potencializar novos padrões de relações, deverá, de maneira cautelosa, recriar e tecer uma nova cultura organizacional.

Desta forma, de acordo com o entendimento de Aragão (2016), a tendência é que haja mudanças cada vez mais significativas e frequentes no mercado de trabalho, pois estas mudanças estão impulsionadas pela força da tecnologia, da globalização e da sociedade como um todo. E, de fato, as empresas precisam estar em constante inovação para acompanhar este processo.

Ao se refletir sobre as possibilidades e práticas de RH para empresas do segmento de confecção na cidade de Divinópolis/MG, ramo escolhido devido à sua representatividade para a economia local e regional, verifica-se que o setor de Recursos Humanos possui um papel estratégico dentro das organizações, e tende a fomentar o crescimento e desenvolvimento das mesmas.

Neste sentido, acredita-se que a atuação do RH nesse processo de planejamento estratégico ocorre através do fornecimento de informações e de orientações que visam subsidiar nas tomadas de decisões. E, para isto, o setor de RH conta com uma gama de ferramentas importantes que devem ser desenvolvidas de forma que as informações obtidas e transmitidas sejam realistas e mensuráveis.

Para que o setor de RH possa desempenhar seu papel de maneira estratégica, atuando em empresas do segmento de confecções, os profissionais que nele atuam precisam, primeiramente, conhecer esse segmento. Além disso, devem ter conhecimento e saber utilizar as ferramentas próprias do RH, que podem estar dispostas nos programas e subsistemas, adaptando-as à realidade de cada empresa, para colaborar com o desenvolvimento eficiente da organização como um todo.

Quanto às práticas de RH adotadas na empresa pesquisada, percebe-se que a mesma está passando por um período de adaptação às aplicações práticas das atividades desempenhadas pelo setor de recursos humanos que está sendo

implantado, por meio das ações propostas pela consultoria de RH. É importante ressaltar que algumas práticas já adotadas, como o recrutamento e seleção, o “Programa de Socialização”, os treinamentos técnicos, a entrevista de desligamento e ações que visam a segurança e higiene no trabalho, já surtem efeitos positivos dentro da empresa.

Neste sentido, é notório que as práticas de recursos humanos podem ser aplicadas nas empresas do segmento de vestuário, uma vez que, a tendência é de que estas empresas precisem estar em constante inovação para acompanhar o atual mercado da moda, uma vez que essas práticas são úteis tanto aos gestores quanto aos colaboradores favorecendo a relação e a adaptação dos mesmos.

Desta forma, o caminho está aberto para outras discussões sobre o tema, pois, é importante salientar, mais uma vez, que este estudo tem um caráter exploratório, por incorporar dados empíricos e reflexões sobre as práticas de RH no segmento do vestuário, no intuito de ressaltar a relevância do capital humano nas organizações.

REFERÊNCIAS

ARAGÃO, S. **Diálogos e desafios em tempos de incerteza**. Assunto: RH. Órgão informativo da Associação Brasileira de Recursos Humanos de Minas Gerais – ABRHMG. n 39.Dez. 2016. Disponível em: <<http://www.abrh.org.br>>. Acesso em: 14 out. 2017.

BAREMBLITT, G. F. **Compêndio de análise institucional e outras correntes; teoria e prática**. 5. ed. Belo Horizonte: Instituto Félix Guattari. 2002.

BESSA, R. **Processos produtivos do polo confeccionista de vestuário de Divinópolis**. 2016. Disponível em: <<http://www.coloquiomoda.com.br>>. Acesso em: 30 set. 2017.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. O capital humano nas organizações. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010 (a).

_____, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010 (b).

CUNHA, M. dos A. B. **Inovação no setor de confecção do vestuário**: uma análise das características das indústrias de Divinópolis-MG. 2013. 161p. Instituto de Educação Continuada e Pesquisa.. Mestrado em Administração. Centro Universitário UNA. Divinópolis-MG. 2013. Disponível em:

<<http://www.mestradoemadm.com.br/wp-content/uploads/2014/09/Maria-dos-Anjos-Berigo-Cunha.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2017.

DUTRA, J. S. **Competências**. Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2010.

FELICIO, J. C. de S. M. **Os processos de RH**: uma visão estratégica. set. 2015. disponível em: <<http://www.rhportal.com.br>>. Acesso em Jun. 2017.

FLEURY, M. T. L. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2007.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos heróis – cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de empresas**. São Paulo. Vol. 27. n 4. Dez 1987.

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. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba. Vol 5. n.2. Ag 2001.

LIMA, F. C.; TORRES, C. C Reflexões sobre as políticas de gestão de recursos humanos. **Caderno de Psicologia Social do Trabalho**. Natal, RN, vol. 14; n.2; p. 227-240, fev 2011.

LINS, C. R. G.; ZÚNIGA, M. **Administração de Recursos Humanos: teoria geral e prática em empresas mineiras**. (1988). Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/1998/dwn/enanpad1998-rh>>. Acesso em: 22 set 2017.

MARQUES, J. R. **5 Principais Práticas de recursos Humanos que sua Empresa Precisa Ter**. Abril 2016. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog>>. Acesso em: 12 set 2017.

ROSENBERG, M. **Questões críticas na gestão do capital humano**. 3 ed. Abril 2017. Disponível em: <<http://www.abrh.org.br>>. Acesso em: 19 set. 2017.

SANTOS, S. A. G. D. A.; MARIANO, A. M. **Da administração de recursos humanos à gestão de pessoas: integração à estratégia para garantir o crescimento sustentável da organização**. set. 2012. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/276410159>> Acesso em: 24 jun. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Dicas de sucesso para negócios de moda**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/artigos/dicas-de-sucesso-para-negocios-de-moda,29ed968c4222>>. Acesso em: 04 out 2017.

SINDICATO DAS INDUSTRIAS DO VESTUÁRIO DE DIVINÓPOLIS (SINVEDS).

Dados institucionais. Disponível em: <<http://www.sinvesd.com.br>>. Acesso em: 19 out. 2017.

ZILLOTTO, D. M. Psicologia, saúde e trabalho: Demandas e ofertas da psicologia do trabalho hoje. In: PLONER, K. S. *et al.*, org. **Ética e paradigmas na Psicologia social** [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2008. p. 207-215. ISBN: 978-85-99662-85-4.