

O Papel do Setor de Recursos Humanos: Estudo Realizado em uma Indústria Frigorífica Localizada em um Município da Região Amazônica Brasileira

MSc. SIMONE MARIA GONÇALVES DE OLIVEIRA ULIAN¹

Universidade Federal de Rondônia – UNIR (Brasil)

BSc. ALINE DE ANDRADE LIMA²

Universidade Federal de Rondônia – UNIR (Brasil)

Resumo

O presente estudo tem por objetivo verificar o papel desempenhado pelo setor de Recursos Humanos em um frigorífico de grande porte instalado em Rolim de Moura, município localizado no interior de estado de Rondônia, na Região Amazônica, no tocante ao alinhamento estratégico e contribuição com a gestão de pessoas na empresa estudada. A pesquisa conta com um estudo bibliográfico com bases de estrutura do setor de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Organização e Cultura Organizacional. O estudo se caracteriza em aspecto descritivo, buscando descrever as características do setor e um maior contato com atual problemática da importância do papel do setor de Recursos Humanos no planejamento estratégico, possuindo como enquadramento o caráter qualitativo baseado em entrevistas e questionários. Os resultados da pesquisa demonstram que é necessário que a empresa inclua o setor de Recursos Humano no planejamento de objetivos e metas organizacionais, promovendo a qualificação e desenvolvimento de todos os trabalhadores, atrelando-os ao planejamento estratégico, alinhado assim os objetivos específicos de cada setor com o objetivo central da empresa, para que assim alcance o sucesso organizacional.

¹ Mestra em Direito (MSc) e professora das disciplinas jurídicas do Departamento Acadêmico de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Rondônia - UNIR / *Campus* "Professor Francisco Gonçalves Quiles", em Cacoal, RO. Brasil

² Bacharel em Ciências Contábeis (BSc) pela UNIR/ *Campus* "Professor Francisco Gonçalves Quiles", em Cacoal, RO. Brasil.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. Administração de RH.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de pessoas é um composto de políticas que propiciam e compõem as perspectivas entre as empresas e as pessoas. A maneira como as empresas efetivam a gestão de pessoas passa por grandes mudanças em todo mundo, transformações estas, relacionada pelas mudanças nas formas de organizar o trabalho, na união entre pessoas e organizações, na maneira como as pessoas lidam e relacionam-se com o trabalho e no desempenho do mercado de trabalho (LACOMBE, 2011). Devido às novas maneiras para gestão de pessoas, as empresas buscam adaptar-se aos modelos de aprendizagem organizacional para que seja um negócio desucesso.

A gestão de pessoas é constituída pela mutualidade das organizações e das pessoas, estando totalmente ligada à personalidade da organização, além disso, as organizações alargaram seu entendimento sobre parceria envolvendo então, os trabalhadores, tratando-os como parceiros, que ficam propensos a destinar seus recursos na organização na medida em que alcançar retornos adequados.

As pessoas deixaram de ser apenas recurso humano e passaram a ser considerados como colaboradores e parceiros. Os objetivos do setor de Recursos Humanos tornaram-se ferramentas usadas pelas empresas com o intuito de agregar valores, aplicar metas e objetivos, recompensar o trabalho, manter, desenvolver e qualificar pessoas (CHIAVENATO, 2014).

Uma cultura organizacional que seja positiva, busca transmitir informações sobre a empresa, seus valores, sua visão, suas metas, entre outras características. Diante desse contexto o tema tem como justificativa a necessidade de um adequado alinhamento e integração dos empregados com a organização empresarial.

A presente pesquisa será de grande valia para apresentar se há ou não dificuldades enfrentadas pelo departamento de Recursos Humanos na realização do seu trabalho. Portanto, a pesquisa pretende conhecer a atuação do setor de Recursos Humanos no

frigorífico escolhido, e tem como objetivo realizar um estudo sobre o papel desempenhado pelo setor de Recursos Humanos em um frigorífico do município de Rolim de Moura. Para isso pretendeu-se compreender e descrever as funções do setor de Recursos Humanos em uma organização, entender e expor a importância do setor como integradores entre trabalhadores e ambiente de trabalho, desenvolver estudo analisando se este departamento atende ao que os autores descrevem sobre suas funções, identificar como os trabalhadores desta divisão avaliam seu papel dentro da organização analisada.

A pesquisa se caracteriza como estudo de caso, buscando compreender diversas questões acerca do objeto de estudo e aprofundar a descrição da realidade do setor de Recursos Humanos do frigorífico estudado, possuindo como enquadramento o caráter qualitativo, baseado em entrevistas e questionários. Para alcançar os objetivos propostos foi realizada inicialmente uma pesquisa bibliográfica e em seguida com um estudo de caso em uma empresa do ramo industrial, um frigorífico de bovinos, na cidade de Rolim de Moura, Rondônia.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para subsidiar no alcance dos objetivos propostos, serão abordados os seguintes itens: A importância do setor de Recursos Humanos nas empresas, As Organizações e a Cultura Organizacional e Gestão de pessoas.

2.1 A IMPORTÂNCIA DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS

Mesmo que superficialmente, todo negócio necessita de um sistema que consiga alinhar os objetivos pessoais com os objetivos coletivos empresariais. Nesse sentido, Cabrera e Cabrera (2003) destacam que, da mesma forma que a gestão de *marketing* precisa saber o efeito de uma campanha de vendas em seu volume, os profissionais inseridos na Gestão de Recursos Humanos devem conhecer e compreender os efeitos das suas práticas sobre os resultados na organização, mostrando a importância do setor.

A área de Recursos Humanos distingue-se de outras áreas, pois não trata apenas da estratégia da empresa visando atingir

objetivos organizacionais, refere-se também da estratégia para o atendimento de suas próprias necessidades. Uma vez estabelecidos objetivos e estratégias, é fundamental o estabelecimento de políticas de promoção e avaliação, devendo estar em conformidade com as estratégias da organização, pois, como a empresa é composta por um conjunto de pessoas que trabalham para satisfazer suas necessidades, é fundamental que os interesses dessas pessoas estejam em consonância com os objetivos organizacionais (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993).

Segundo Chiavenato (2004, p. 367):

[...] a satisfação com o trabalho executado, possibilidade de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário recebido, benefícios auferidos, relacionamento humano dentro do grupo e da organização, ambiente psicológico e físico do trabalho, liberdade de decidir, possibilidade de participar e coisas assim.

Conforme constatado, ao longo da história, inúmeros modelos de gestão foram construídos com a intenção de investigar a qualidade de vida dos trabalhadores.

Chiavenato (2004) declara que existem duas concepções importantes para qualidade de vida do trabalhador, sendo o ambiente do trabalho e o perfil da empresa. Quanto ao perfil da empresa, algumas considerações são fundamentais, dentre elas, a remuneração, a cidadania, a ética, o desenvolvimento profissional, os benefícios e o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.

Desta forma, o setor de Recursos Humanos viabiliza uma forma para satisfazer o trabalhador em questões de realização profissional, quando passa a ser visto como parte da organização e percebe seu reconhecimento ao receber salários e vantagens que sejam justos e equivalentes à função que realiza. A organização ganha com isso, pois tem trabalhadores mais engajados, competentes e comprometidos (MEIRA, 2012).

Robbins e Sobral (2012, p. 501) conceituam cultura como “um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais.” A cultura organizacional é constituída a partir dos valores, crenças e hábitos de uma organização, que se definem a partir de critérios estabelecidos por meio das experiências que ensinam as pessoas envolvidas, de tal modo a lidar da melhor

maneira possível com os diversos tipos de problemas que possam surgir (KISSIL, 1998).

A importância da área de Recursos Humanos dá-se pela evolução de seus sistemas, que buscam melhoria na maneira de escolha de seus empregados. Neste aspecto, Rasmussen, Andersen e Haworth (2019) afirmam que a administração do setor de Recursos Humanos tornou-se um parceiro dos negócios, atuando de forma proativa, no qual delega a responsabilidade da execução das práticas aos seus gerentes. Isto é, as políticas, práticas e o setor Recursos Humanos devem fazer parte da gestão organizacional.

O setor de Recursos Humanos deixou de ser apenas o responsável pela adequação dos salários de trabalhadores, demissões e contratações, passando, também, a atuar no cuidar das pessoas, subsidiar recrutamento, selecionar candidatos, promover treinamento e a capacitação do trabalhador, auxiliando na pesquisa e melhoraria do clima organizacional (MEIRA, 2012).

O sistema de Gestão de Recursos Humanos deve atuar de forma simples e transparente, atendendo as necessidades de todas as etapas da gestão de pessoas, tornando-a apta a ser implementada em todos os setores empresariais e organizacionais.

2.2 AS ORGANIZAÇÕES E A CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Maximiano (1992) uma organização é uma combinação de esforços individuais, e é construída a fim de realizar propósitos coletivos. De acordo com Chiavenato (2009) uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social sujeito a mudanças. Chiavenato (2014, p. 6) afirma que:

Se as pessoas se caracterizam pelas suas diferenças individuais, também as organizações se caracterizam por uma incrível heterogeneidade. Elas apresentam uma enorme variedade. Podem ser indústrias, comércios, bancos, financeiras, hospitais, universidades, lojas, prestadoras de serviços, etc. Podem ser grandes, médias e pequenas quanto ao tamanho. Públicas ou privadas quanto à propriedade. Quase tudo o que a sociedade necessita é produzido pelas organizações. Vive-se em uma sociedade de organizações, pois nelas as pessoas nascem, aprendem, servem- nas, trabalham e passam a maior parte de suas vidas.

Existe uma gigante variedade de organizações, como por exemplo, organizações industriais, comerciais, de serviços, militares e públicas, e constituem uma das mais admiráveis instituições sociais que a criatividade e engenhosidade humana já produziram (CHIAVENATO, 2009).

Nas últimas décadas, as organizações vêm passando por um intenso processo de transformação, atrelado às mudanças políticas e econômicas mais extensas. A crescente competitividade entre as empresas dá-se pela disputa de mercados e pela globalização das economias (COUTINHO, 2006).

As organizações necessitam mudar continuamente suas políticas de Recursos Humanos de acordo com as oscilações cíclicas da economia, nos períodos de economia e recessão.

O interesse pela racionalização e pela inovação da empresa é de fundamental importância para torná-la ágil e para fazer com que ela possa acompanhar os grandes avanços da tecnologia que se fazem presentes. Quando a economia é mais estável, a importância da tecnologia para a competitividade empresarial atinge um nível de conscientização mais amplo, que se alastra por toda a sociedade. Essa consciência nos leva a incentivar as inovações na empresa, ou pelo menos a busca delas, levando as empresas a adotarem uma mentalidade mais voltada para os aspectos tecnológicos. Sem uma estratégia de inovação, que favoreça a evolução do conhecimento científico, do desenvolvimento tecnológico e da modernização do setor produtivo, dificilmente se poderá trilhar o longo caminho para se enfrentar os desafios que o futuro nos proporciona (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993, p. 24).

Ainda, as organizações possuem diversos parceiros que provocam impactos sobre as decisões internas, por exemplo, os próprios acionistas, proprietários ou investidores, clientes e usuários, consumidores ou contribuintes, gerentes e empregados, fornecedores, governo, comunidade e sociedade (CHIAVENATO, 2009).

Para atingir a eficácia em todas as áreas de uma organização empresarial, é necessário que a estratégia esteja presente não apenas na administração, se faz necessário que esteja, inclusive, em áreas de apoio, como o departamento de Recursos Humanos (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993).

Outrossim, a cultura organizacional se refere à maneira pela qual os trabalhadores percebem as características da empresa, não o fato de gostarem ou não delas. Sendo assim, o conceito de cultura organizacional difere-se do conceito de satisfação com o trabalho. Essas culturas são basicamente um sistema de visões compartilhado pelos membros da organização, o que diferencia uma organização da outra, as culturas podem ser positivas ou negativas, dependendo da forma como são aplicadas.

No interior de uma organização pode haver uma cultura dominante, sendo aquela que expressa valores essenciais compartilhadas pela maioria de seus integrantes, o que lhe confere uma personalidade distinta (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993).

Conforme Chiavenato (2014) As organizações não são criadas a esmo, existe para fazer algo ou satisfazer alguma necessidade da sociedade na qual estão inseridas. Todas as organizações têm uma missão a cumprir e para alcançar seus objetivos precisam de pessoas engajadas com a sua missão.

Portanto entende-se que o setor de Recursos Humanos, que coloca em prática as definições apresentadas, garante uma boa gestão de pessoas, melhorando o desempenho dos trabalhadores e o aproveitamento do seu capital humano o que conseqüentemente leva a organização ao alcance de seus objetivos (MEIRA, 2012). Sendo assim, as organizações que se alinham ao setor de Recursos Humanos para uma boa prática de gestão de pessoas e trabalhadores, alcançam seus objetivos.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

Para Fleury e Fisher (1998), gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho,

Ainda, Chiavenato (1999) afirma que a Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Assim, a gestão de pessoas depende de diversos aspectos de uma organização, como a cultura existente, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o ramo negocial, a tecnologia utilizada, os processos internos e o estilo de gestão utilizado, e uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2009).

A boa gestão de pessoas é essencial para o alcance e a manutenção de resultados e até mesmo na perpetuação de uma organização. Para uma boa gestão de pessoas, existem algumas dicas válidas: conhecer mais as pessoas de sua equipe, como elas são, o que as motiva e as desafiam; o respeito com os membros da equipe; valorização do trabalho bem feito; atenção com a comunicação verbal, mas principalmente com a não verbal, como entoação de voz e comportamentos; manter um ambiente de confiança e transparência; criar a cultura de realimentação (*feedback*); estar disposto a ajudar os trabalhadores, acompanhar os resultados e valorizar os progressos (MEIRA, 2012).

Um fator importante, ainda, é reconhecer o que motiva cada envolvido, assim como é importante focar no que a organização oferece de bom e focar nisso.

A gestão no setor de Recursos Humanos é essencial e tem sido cada vez mais valorizada. Para Chiavenato (2014) em um contexto geral a gestão de pessoas é formada por indivíduos e organizações em grande e durável interdependência. Isso porque, o ser humano passa boa parte de suas vidas trabalhando em organizações, que dependem delas para poderem funcionar e alcançar o sucesso.

Sendo assim, o trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços daqueles que dependem disso para a sua subsistência e seu sucesso, sendo praticamente impossível separar o trabalho da existência humana.

As organizações são fundamentais para que os indivíduos possam atingir seus objetivos pessoais e profissionais. Desta forma, as organizações também são dependentes de seu trabalhador, pois necessitam deles para funcionar, produzir bens e serviços, competir no mercado e atingir seus objetivos, seguindo suas estratégias. Portanto o indivíduo e as organizações são dependentes uma das outras. Por isso Chiavenato (2014, p. 6) diz que:

Em vez de investir diretamente em produtos e serviços, estão investindo em pessoas que entendem destes e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investir diretamente nos clientes, estão investindo nas pessoas que os atendam e os sirvam e que saibam como satisfazê-los e encantá-los. E ganham mais com isso. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial.

Assim, percebe-se que as organizações buscam cada vez mais as pessoas para a geração de resultados melhores e mais eficientes, buscando além do lucro o investimento nas pessoas. Para Fischer (2002) os modelos de gestões foram fortemente influenciados pela cultura e pela tecnologia dos processos de trabalho nas empresas, além disso, afirma que houve influência dos fatores ambientais externos, como por exemplo, contexto social, econômico e político.

Diante disso, mais uma vez percebe-se que essa gestão, assim como a cultura organizacional e o modelo de gestão do setor Recursos Humanos, é influenciável por diversos fatores e sofre influência de diversas situações, tais como, ambiente político, setor da organização, tipo de cultura da empresa, modelo de lideranças, ambiente social e diversidade econômica (RASMUSSEN; ANDERSEN; HAWORTH, 2010).

A Gestão de Recursos Humanos é um processo organizacional complexo, podendo-se definir muitas vezes como de gestão de pessoal e/ou função de Recursos Humanos. Nos últimos anos, a definição de Gestão de Recursos Humanos tem sofrido algumas alterações, em grande parte devido ao confronto com o conceito de gestão de pessoal. Segundo Veloso (2007), a função de recursos humanos é suprir parte das necessidades organizacionais ou atividades que sejam funcionais ou de departamento. Isto significa que não é algo que se limita apenas um departamento, mas que se difunde por toda a organização.

A Gestão de Recursos Humanos preocupa-se com as decisões realizadas pelas organizações em relação às políticas, práticas e estruturas para a gestão dos seus trabalhadores. Monteiro (2008) afirma, também, que essa gestão tem como um dos objetivos a conceptualização de práticas que atinjam eficácia organizacional e que através destas se consiga atingir melhores desempenhos como um todo.

Por outro lado, o conceito de capital humano, ainda segundo Monteiro (2008), está relacionado ao conjunto de capacidades, competências, saberes e experiências de valor econômico para as organizações. Neste sentido, e tendo em conta a constante necessidade de as empresas encontrarem novas fontes para maximizarem o seu potencial, este conceito tem sido transposto também para a gestão de Recursos Humanos, sendo um capital da organização. Assim, quanto maior o investimento nas pessoas, maior será o seu valor e, conseqüentemente, maior será o seu impacto em variáveis organizacionais como o desempenho e a produtividade.

A gestão de recursos humanos é realizada com base em várias práticas que podem ter diferentes aplicações e repercussões. É possível identificar algumas práticas de Gestão de Recursos Humanos, tais como: formação e desenvolvimento, prêmios e recompensas, gestão de desempenho, recrutamento e seleção (MATIAS, 2016).

De acordo com Veloso (2007) Todas as práticas têm efeitos dependentes do contexto específico, seja ele interno ou externo. No caso interno, o efeito está relacionado à natureza do sistema de produção como, por exemplo, o trabalho em equipe. Caso seja externo, relaciona-se com a legislação em vigor no país e a influência sindical na organização.

Veloso (2007) ainda afirma que para as práticas de Gestão de Recursos Humanos serem eficazes, é necessário seu alinhamento com a estratégia organizacional definida. A gestão estratégica de recursos consiste em delinear e implementar um conjunto de políticas e práticas internas que garantam que todas as pessoas contribuam para seja alcançado os objetivos da organização com influência positiva.

Estudos indicam a existência de uma relação positiva entre a percepção dos trabalhadores sobre as práticas de Gestão de Recursos Humanos utilizadas nas organizações, estando diretamente relacionadas à satisfação, motivação e desempenho dos indivíduos (ESTEVES, 2008).

Desta forma, conforme entendimento de Esteves (2008), as organizações com melhores resultados têm práticas em comum: uma cultura de preocupação com os trabalhadores e de comunicação aberta; métodos inovadores para atrair, selecionar e reter pessoas competentes e leais; os programas de formação são vistos como um investimento; os sistemas de gestão de desempenho são alinhados com

os objetivos da organização e ainda programas de compensação que reflitam os valores da empresa e que estejam de acordo com a ideia de pagar pelo bom desempenho.

Para Albuquerque (1999) a Gestão Estratégica de Pessoas os trabalhadores são considerados peças-chave na organização e fundamentais para o sucesso de qualquer empresa. A função dos gestores nesse processo é o incentivo dos trabalhadores para que se comprometam com as metas da organização, a criação de sistemas inovadores de produção que estimula a autonomia e a criatividade e valorizam conhecimentos dos trabalhadores.

Ulrich (1998) desenvolveu papéis com novas responsabilidades para os profissionais do setor de Recursos Humanos para que sejam, além de operacionais, profissionais estratégicos. As responsabilidades para estes profissionais podem ser definidas como administradores de estratégias, tornando-se parceiros na estratégia da empresa como um todo; administrador na infra-estrutura, passando a desenvolver processos eficientes na contratação, treinamento, premiação, avaliação, promoção e gerência no fluxo de trabalhadores; administração na contribuição dos trabalhadores, tornando-se defensor desses indivíduos quando se envolvem com problemas e preocupações relacionados ao cotidiano do trabalho; administração na transformação e mudança, alavancando na criação de uma organização e se empenhando na renovação.

Sendo assim, o setor de Recursos Humanos torna-se um essencial no planejamento de estratégia. E, de acordo com Dessler (2003), este setor deixa de realizar apenas tarefas operacionais e passam a modelar a força de trabalho na empresa, a vantagem competitiva torna o setor um aliado na formulação e implementação de estratégias competitivas e organizacionais.

3 OBTENÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Esta pesquisa foi realizada tendo como referência o método de um estudo de caso, objetivando conhecer e analisar o papel do setor de Recursos Humanos em um frigorífico situado em de Rolim de Moura, município situado no interior do estado de Rondônia, localizado ao sul da região amazônica.

Procurou-se identificar a política e os procedimentos da força de trabalho do setor de Recursos Humanos, bem como, os preceitos de qualidade utilizados, buscando confrontar a teoria com a prática. Ressalta-se que o estudo de caso representa a estratégia preferida quando se busca compreender questões do tipo "como" e "por que", e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2001).

Segundo Cervo e Bervian (2002) o estudo de caso é entendido como uma pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida.

O estudo foi compreendido em três fases: a primeira foi delimitar o local em que foi desenvolvida a pesquisa; a segunda foi marcada pela coleta de dados; e a terceira é a análise e interpretação dos dados.

A escolha do frigorífico como campo de estudo deu-se pelo fato de ser uma indústria de grande porte, que de acordo com os documentos apresentados pela empresa, emprega em média 700 (setecentos) trabalhadores diretos, sendo fonte de renda para diversas famílias que fomentam o comércio da região, além disso, atende os produtores rurais da região com a compra de bovinos para abate. Sua estrutura física do suporta o abate diário de 1.000 (um mil) bovinos, porém atua com metade da capacidade até o momento da realização da pesquisa. Conta com a seção administrativa que inclui gerência, setor de recursos humanos, departamento de compra de gado, departamento financeiro, contabilidade interna, setor de transportes, departamento de Tecnologia da Informação, faturamento de entrada e saída e setor de vendas.

Foram aplicados, nos meses de setembro e outubro de 2019, roteiros e questionários aos 5 (cinco) profissionais alocados no setor de Recursos Humanos da empresa frigorífica, bem como ao gerente geral, dois gerentes industriais e um coordenador administrativo.

Também, para a realização da presente pesquisa, foi realizado estudo bibliográfico e análise de documentos fornecidos pela empresa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PROFISSIONAIS

No que se refere à caracterização dos profissionais estudados, o ponto inicial a ser analisado foi a formação acadêmica. Ao todo foram entrevistados 05 (cinco) profissionais que trabalham no setor de Recursos Humanos, e 02 (dois) executivos da Diretoria e 02 (dois) gerentes da indústria.

Por meio da análise dos dados dos respondentes do setor de Recursos Humanos observou-se a seguinte divisão:

Tabela 1 – Perfil dos profissionais atuantes no setor de Recursos Humanos

Escolaridade	Quantidade
Nível Médio	02
Nível Superior	01
Nível Superior Incompleto	01
Nível Superior (Cursando)	01

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2019).

Os 02 (dois) trabalhadores da diretoria e os 02 (dois) gerentes da indústria possuem formação de nível superior completo.

Quanto ao cargo ocupado por esses profissionais, estão distribuídos em três categorias sendo: 3 dos profissionais com o cargo de responsável auxiliar do setor, 1 como chefe de setor, 1 com o cargo de auxiliar jurídico.

Pode-se observar que os trabalhadores com formação de nível médio realizam apenas funções de menor complexidade, ficando a responsabilização pelos fatos ocorridos para o chefe do setor. Nesse sentido, é possível observar que em relação à formação dos profissionais estudados, são capacitados para exercer o cargo inerente aos processos realizados.

3.2 ESTRUTURA, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PROCESSO DE GESTÃO

Este tópico visa apresentar informações sobre planejamento estratégico e o processo de gestão da empresa estudada, como por exemplo, a política interna e escolha de treinamentos de trabalhadores. Tais informações foram obtidas por meio de entrevista e documentos cedidos pela empresa que apresentam sua estrutura e funcionamento.

De acordo com as informações sobre a política interna fornecida pelo gerente geral entrevistado, o modelo de gestão adotado pela empresa é caracterizado por ser uma estrutura hierárquica que atua de forma transparente e acessível, compromete-se com os resultados, busca diálogo, igualdade e harmonia, otimização dos recursos com o máximo de eficiência, crescimento e expansão buscando sempre melhores resultados.

No entanto, verificou-se que não existe um planejamento estratégico anual para definição de ações do empreendimento, sendo este planejamento realizado de forma aleatória quando há a oportunidade de participação de todos os gerentes, proprietário, setor contábil e financeiro.

São poucos os mecanismos de integração ao ambiente organizacional e os programas de treinamento e desenvolvimento são realizados de forma simplista, sendo que inexistente treinamento específico para cada setor. De acordo com a chefe do setor de Recursos Humanos, para a integração de trabalhadores, apenas um pequeno vídeo contendo informações sobre o funcionamento da indústria é repassado quando são contratados.

Quando indagados à respeito da escolha e treinamento dos trabalhadores para o setor de produção, os representantes da gerência informaram que não há um roteiro estipulado para novas contratações, porém toda legislação é seguida, como por exemplo, a realização de exames específicos e exigidos para a função a ser desempenhada.

Quanto aos treinamentos aplicados, os dois gerentes industriais informaram que estes são realizados durante o trabalho, isto porque para o setor industrial a maior parte das tarefas é manual, como abate de bovino, cortes, embalagem e carregamento de carnes. Desta forma, os responsáveis pelos trabalhadores explicam os procedimentos a serem adotados.

A falta de treinamento prévio gera diversas demissões em curto prazo, por não estarem totalmente inteirados das tarefas que irão executar, muitos trabalhadores se demitem por não se adaptarem a função, que geralmente exige maior esforço físico, fato desconhecido do operário no momento de sua contratação.

3.3 ESTRUTURA DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS

O setor de Recursos Humanos é chefiado por uma profissional com formação incompleta em Ciências Contábeis, que é a responsável por gerir os processos de treinamentos, seleção, questões inerente ao clima organizacional (em parceria com os gerentes), benefícios internos e eventos, além disso, tem a função de implantação e melhoria de quaisquer ações voltadas para os trabalhadores da empresa.

Na teoria, de acordo com os relatórios de gestão do frigorífico em estudo, as diretrizes estratégicas do departamento de Recursos Humanos seriam: suporte estratégico aos gestores de todas as áreas da empresa seguindo o planejamento estratégico; ser como um canal estratégico para estruturar e redesenhar os processos de acordo com o cenário competitivo; ser o principal canal de comunicação estratégica entre colaboradores, clientes, fornecedores e comunidade.

Porém, de acordo com a chefe do setor, na prática isso dificilmente acontece, visto que o departamento de Recursos Humanos tem uma autonomia menor que a esperada, já que as decisões e planejamento estratégico ficam apenas sob responsabilidade e dependência da gerência geral. Desta forma, o setor não consegue atuar da maneira eficiente que poderia.

Para um melhor funcionamento dos diversos setores é necessária uma boa comunicação entre os diretores/gerentes da empresa, Recursos Humanos e demais trabalhadores.

Quando indagados acerca da importância do capital humano na empresa, os gerentes responderam que consideram o capital humano um ingrediente básico para alcançar bons resultados e maior produtividade, sendo o investimento nessa área de suma importância para que a empresa se desenvolva e sobreviva no mercado atual. Porém, enfrentam dificuldade na obtenção de mão-de-obra qualificada e investem pouco em treinamento de trabalhadores, o que acaba dificultando a manutenção de funcionários na empresa.

A chefe do Recursos Humanos afirmou que a estrutura pessoal do setor é composta, além, dela, por mais 04 (quatro) trabalhadores auxiliares, sendo que as tarefas são divididas entre os 05 (cinco) componentes do setor que tem, entre suas funções, os lançamentos para elaboração da folha de pagamento, assim como conferência da mesma, arquivo de documentos de trabalhadores, organização de documentação para contratação, cadastro de funcionários, realização

de termo de rescisão, conferência de batida de ponto, entrega de recibos de pagamentos, entre outras.

Um dos apontamentos realizado pelos próprios integrantes do departamento de Recursos Humanos, é que contam com poucos trabalhadores no setor, o que gera uma sobrecarga de trabalho, o que poderia ser evitado caso houvesse contratação de mais profissionais habilitados.

Com base no referencial teórico apresentado, conclui-se que a Gestão de Pessoas no seu papel estratégico quando trabalha de forma integrada com todas as áreas da empresa, promove valorização, capacitação e manutenção de seus trabalhadores, deve gerir uma cultura na empresa e gerir o aprendizado organizacional. Na empresa estudada pode-se observar que essa gestão ainda precisa ser aprofundada, de forma que o setor de Recursos Humanos tenha mais autonomia para realizar tais funções.

3.4 PERCEPÇÃO GERENCIAL E OPERACIONAL EM RELAÇÃO AO SETOR DE RECURSOS HUMANOS

Os entrevistados foram indagados acerca da importância do setor de Recursos Humanos e das atividades que desempenha ou deveria desempenhar. Em análise às respostas, foi constatado que 03 (três) trabalhadores do setor de Recursos Humanos consideram o setor muito importante para a empresa e 02 (dois) deles consideram importante. As demais respostas serão apresentadas a seguir.

Outrossim, na percepção gerencial – de acordo com os gerentes industriais, o gerente geral e o coordenador administrativo entrevistados – o setor de Recursos Humanos não atua como defensor dos trabalhadores, mas 50% (cinquenta por cento) dos entrevistados afirma que este setor pode atuar como um parceiro administrativo e de negócios, sendo que 3 (três) dos 4 (quatro) gerentes entrevistados, indicam o setor de Recursos Humanos como um agente de mudanças.

O mesmo questionamento foi aplicado aos trabalhadores lotados no setor, no entanto as respostas não foram similares: 80% (oitenta por cento) afirmaram que o setor de Recursos Humanos atua como defensor dos trabalhadores; o mesmo percentual concorda que o Recursos Humanos pode atuar como parceiro de negócios; 60% (sessenta por cento) indica a possibilidade do setor atuar como parceiro administrativo e, somente 40% (quarenta por cento) dos

entrevistados lotados no Recursos Humanos, acredita que tal setor pode ser considerado um agente de mudanças.

É importante que as expectativas quanto ao setor de Recursos Humanos sejam compatíveis entre a gerência e os demais trabalhadores sendo possível um repasse estratégico e suporte organizacional. Na empresa estudada as visões possuem algumas divergências o que pode afetar a qualidade do desempenho do setor de Recursos Humanos no auxílio as demais áreas da empresa, papel de extrema importância que deve ser desempenhado pelo setor.

Em entrevista com os ocupantes do cargo de gerente geral, coordenador administrativo e gerência industrial observaram-se que há um bom alinhamento entre si, porém as estratégias de negócio, como por exemplo, projeções de mercado, melhoria de produtos, aumento de produção, planejamento organizacional e demais processos não são compartilhadas com o setor de Recursos Humanos para que possa haver orientações a todos os trabalhadores da empresa.

Para melhores resultados, a empresa deve investir em trabalho qualificado, com equipe integrada, com autonomia e flexibilidade, integração entre equipes e melhores posições de liderança.

A figura 1 apresenta a visão do grau de importância das atividades desempenhadas pelo setor de Recursos Humanos, respondido pelos trabalhadores do próprio setor.



Figura 1 – Grau de importância das atividades desempenhadas pelo RH (visão operacional)
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

É possível observar que a maior parte dos entrevistados considera muito importante as atividades de interação com os trabalhadores e a busca da pessoa certa para o cargo certo, consideram sem importância o oferecimento de palestras, mas que a capacitação de trabalhadores e a sua seleção são parcialmente importantes. Sendo assim, na visão

desses trabalhadores seria adequada uma melhor estrutura do setor, principalmente na fase de contratação, para que haja maior eficiência dos trabalhadores.

O investimento em treinamentos é o mínimo que a empresa pode oferecer e são aliados importantes para a empresa, pois capacitam seus trabalhadores e geram grandes benefícios em seu processo de produção.

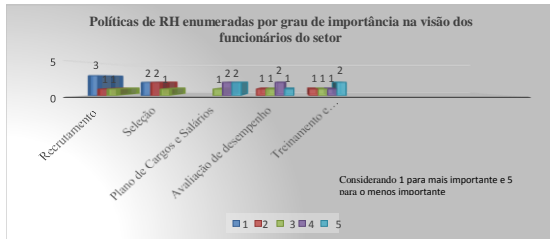


Figura 2 – Grau de importância das políticas de RH na visão operacional
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A figura 2 apresenta a visão dos trabalhadores do setor de Recursos Humanos em relação às práticas de políticas de RH enumeradas considerando 1 para mais importante e 5 para o menos importante, de acordo com a pesquisa grande parte dos trabalhadores consideram o Recrutamento como um item muito importante e o Treinamento e Desenvolvimento foi considerado um dos menos importantes.

O recrutamento visa atrair candidatos potencialmente qualificados para determinado setor da empresa, com um bom sistema de recrutamento há melhor designação de cargos.

Os treinamentos e desenvolvimento de trabalhadores são muito úteis para as empresas pois ajudam a garantir melhor funcionamento nos setores, além de propiciar enriquecimento intelectual aos empregados. Mesmo que tenha sido considerado um dos menos importantes poderia ser um bom aliado para a empresa.

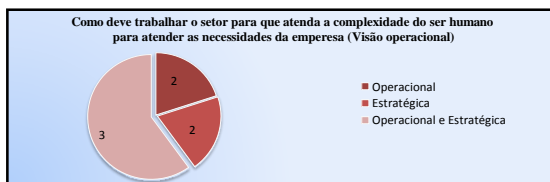


Figura 3 – Visão dos trabalhadores para que a empresa atenda suas necessidades atendendo as complexidades dos trabalhadores

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Perguntado aos trabalhadores do setor de Recursos Humanos sobre a estratégia que a empresa deve adotar para que consiga atender suas necessidades e de todos os seus setores e que atenda toda a complexidade do ser humano, considerado peça chave das organizações, a maioria respondeu que o setor deve atuar de forma operacional e estratégica.

Desta forma, atuaria como Departamento de Pessoal, também responsável pelos trâmites burocráticos, como folha de pagamento, entrega de holerites e demais funções, e de forma estratégica no tocante aos processos internos que envolvem todos os trabalhadores, focando na estratégia do negócio valorizando o talento pessoal.

Ainda, de acordo com as respostas obtidas, é necessário que o setor de Recursos Humanos se adeque às novas tendências de valorização do ser humano enquanto peça chave das organizações e passe a atuar como tal.

De fato, o resultado da pesquisa acerca do papel desempenhado pelo setor de Recursos Humanos com base nas perspectivas dos trabalhadores, tanto operacionais quanto gerenciais, comprova que a empresa não tem inserido o Recursos Humanos em todos os seus âmbitos de atuação, o que reflete no índice de satisfação dos entrevistados que, na maioria, não estão totalmente satisfeitos com a estrutura do setor. Isso demonstra que a empresa não deixa de cumprir o seu papel administrativo, porém não tem sido um bom parceiro estratégico.

Há uma pequena parcela de trabalhadores que afirma que o setor de Recursos Humanos desempenha da melhor forma o exercício de seu papel. Portanto, recomenda-se aos gestores realizarem reuniões semanais com supervisores e lideranças para realizar um levantamento de quais pontos este setor precisa aperfeiçoar nos seus processos. Sendo assim, haveria melhoria no seu desempenho, alcançando melhores resultados para a empresa, que passará a atuar alinhando o conjunto com todos os setores organizacionais.

Levando em conta o dinamismo da gestão de pessoas e o ambiente externo das empresas de modo geral, o resultado dessa pesquisa demonstra que para a manutenção e a execução dos objetivos e também das metas organizacionais é necessário suporte na qualificação e desenvolvimento de todos os trabalhadores, atrelando o setor de Recursos Humanos ao planejamento estratégico. Desta forma,

é possível alinhar os objetivos específicos de cada setor com o objetivo central da empresa que contribui para o sucesso organizacional.

De fato, constatou-se que empresa analisada não insere o setor de Recursos Humanos no planejamento estratégico e operacional, nos processos de elaboração dos objetivos e metas, o que proporcionaria uma maior clareza no entendimento dos trabalhadores, evitando assim possíveis desperdícios e falhas de compreensão dos objetivos beneficiando diretamente os resultados finais.

Desta forma, é possível identificar que faltam detalhes de aperfeiçoamento do setor para que se torne apto a realizar seu papel, respondendo assim ao questionamento desta pesquisa.

As empresas de modo geral necessitam do trabalhador e seu comprometimento para que seja bem sucedida. Desta forma, a empresa é representada por seus trabalhadores. Sendo, portanto, o setor de Recursos Humanos de suma importância nas empresas, pois atua diretamente com as pessoas da organização. Para que os objetivos empresariais sejam alcançados, os trabalhadores devem estar comprometidos com valores e missão da empresa.

Na análise dos dados foi possível observar que a empresa estudada conta com uma boa estrutura física e com muitos trabalhadores, porém ainda falta uma melhor administração de seus Recursos Humanos. Somente por meio de uma melhor gestão de pessoas que será possível preparar os trabalhadores para desempenhar um trabalho que traga melhores resultados para a empresa e o enriquecimento pessoal dos indivíduos.

Foi possível observar que a empresa conta com muitos trabalhadores, porém o setor de Recursos Humanos contam com apenas cinco no setor, o que dificulta a manutenção do trabalho e sobrecarrega estes trabalhadores, os gerentes e coordenadores têm ideias bem alinhadas, mas não se conectam com o setor de Recursos Humanos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se que, com a realização da presente pesquisa, os objetivos propostos foram atingidos e o resultado obtido. De fato, foi demonstrado a importância do setor de Recursos Humanos para uma

organização empresarial e de que forma a sua atuação contribui para o desenvolvimento organizacional.

No tocante à empresa frigorífica analisada, verificou-se que, embora tenha uma adequada estrutura física, não dispõe de uma efetiva atuação do setor de Recursos Humanos, disponibilizando-o como um setor meramente burocrático na realização de tarefas voltadas à contratação, demissão e folha de pagamentos dos trabalhadores, o que demonstra um desperdício de pessoal que poderia atuar de forma mais eficaz para o desenvolvimento de estratégias administrativas e negociais possibilitando, assim, melhor desempenho da estrutura organizacional.

REFERÊNCIAS

- 1 ALBUQUERQUE, L. G. **Estratégias de Recursos Humanos e Competividade**. São Paulo: Atlas, 1999.
- 2 ALMEIDA, I. R. de; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. **Por que administrar estrategicamente recursos humanos?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 33, n. 2. 1993. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n2/a03v33n2.pdf>>. Acesso em: 07 Jun, 2019.
- 3 CABRERA, E. F.; CABRERA, A. Strategic Human Resource Evaluation. **Human Resource Planning**, v. 26, n. 1, p. 41-50, 2003. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/41756278Strategic_human_resource_evaluation>. Acesso em: 01 Jun, 2019.
- 4 CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- 5 CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- 6 CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa: descrição e análise de cargos, avaliação do desempenho humano**. v 3. São Paulo: Atlas, 2000.
- 7 CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- 8 CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo, 2006. 256p.
- 9 CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.
- 10 CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações** 9. Ed. – 7ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

- 11 CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- 12 COUTINHO, M. C. **Participação no trabalho**. São Paulo: Casa Psi Livraria, Editora e Gráfica Ltda., 2006.
- 13 DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- 14 ESTEVES, M. T. **Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos no trabalho: estudo de caso do sector bancário português**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1329/1/TESE%20INTEGRAL.pdf>>. Acesso em: 16 Mar, 2019.
- 15 FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de. **Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil - RH 2010**. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.
- 16 FISCHER, A. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Fleury, M., (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- 17 FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.
- 18 KISSIL, M. **Gestão da Mudança Organizacional**. Instituto para Desenvolvimento da Saúde / Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública. Série Saúde e Cidadania, v. 4, São Paulo, 1998. Disponível em: <<https://www.coladaweb.com/administracao/cultura-organizacional>>. Acesso em: 02 Jun, 2019.
- 19 LACOMBE, B. M.; CHU, R. A. **Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: as abordagens estratégicas e institucionais**. Revista de Administração de Empresas, 1-25, 2008.
- 20 LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. **Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional**. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. 2006. Disponível em:
- 21 <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902008000100003&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 12 Mai, 2019.
- 22 LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: Princípios e Tendências**. 2. Ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2011.
- 23 MATIAS, A. **Gestão de Pessoas: A importância da abordagem moderna para o sucesso de uma organização**, 2016. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/gestao-de-pessoas-a>>

- importancia-da-abordagem-moderna-para-o-sucesso-de-uma-organizacao>
Acesso em: 15 Mar, 2019.
- 24 MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. 3. Ed. São Paulo, Editora Atlas, 1992.
- 25 MEIRA, A. **Gestão de pessoas e feedback: o desafio da liderança moderna**. In: ECX CARD. Recursos Humanos: Coletânea de artigos, Livro II, Belo Horizonte: ECX Card. 2012.
- 26 MONTEIRO, L. F. **O impacto das bestpractices de gestão do capital humano nas organizações em Portugal**. Universidade do Minho, 2008.
- 27 RASMUSSEN, E.; ANDERSEN, T.; HAWORTH, N. **O papel estratégico e o status profissional do gerenciamento de recursos humanos atingiram o pico na Nova Zelândia?** Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/247731239_Has_the_Strategic_Role_and_Professional_Status_of_Human_Resource_Management_peak_in_New_Zealand>. Acesso em: 09 Jun, 2019.
- 28 ROBBINS, Stephen P.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14. Ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2012.
- 29 ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para Obter os Melhores Resultados**. São Paulo: Futura, 1998
- 30 VELOSO, A. D. **O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional**. Braga: Universidade do Minho, 2007.
- 31 YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001