

# VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UM SETOR DE RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA RUBIFRUT AGROINDUSTRIAL LTDA

## RESUMO

*O objetivo de realização deste trabalho se concentra no desenvolvimento de um estudo da viabilidade de implantação de um setor de Recursos Humanos na empresa Rubifrut Agroindustrial Ltda. Para a concretização deste propósito foram considerados para a análise, os conceitos, características, trajetória histórica de recursos humanos, sistemas e subsistemas e modelos de gestão existentes. Foram abordadas todas as variáveis que são necessárias para que se tivesse uma fundamentação teórica sólida para desenvolvimento da pesquisa de clima organizacional. Após a realização do estudo constatou-se que a empresa apresenta um RH de linha. Da direção geral emanam ordens a todos os setores da organização, e o RH não consegue prover um canal de comunicação mais dinâmico com os demais setores da organização e também não está alocado como setor de tomada de decisões, mas sim como um departamento de pessoal, focado única e exclusivamente para os trâmites burocráticos, o que um modelo de gestão efetiva de RH.*

Palavras-chave: Gestão – Recursos Humanos – Modelo - Estratégico

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios está mudando e nos dias atuais é de fundamental importância para as organizações planejar a área de recursos humanos, pois o ambiente empresarial está cada vez mais exigente, rigoroso e competitivo. As empresas que seguem modelos de gestão antiquados, sem nenhum efeito estratégico ou não agregam valor algum para a organização, estão começando a rever seus procedimentos e se adaptar aos novos tempos.

A administração de recursos humanos abrange o conjunto de técnicas e instrumentos que permitem às organizações atrair, desenvolver e reter seus talentos humanos. As mesmas precisam adequar-se às necessidades humanas, de forma integrada, sejam elas clientes, proprietários, fornecedores, colaboradores ou dirigentes.

O equilíbrio dinâmico entre todas as áreas da empresa e do ambiente passa a ser fundamental, pois as mudanças estão ocorrendo de forma rápida e ágil o que faz com que a organização busque se adaptar a esses novos cenários para que possa se manter competitiva no mercado.

Em face do contexto ora vivenciado pelas organizações o presente estudo propõe análise da organização, seu ambiente e estrutura de trabalho como alicerce para a implantação de um setor de recursos humanos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Robbins e Decenzo (2001) colocam que a administração é o processo de alcançar com eficiência os objetivos da organização, com e através das pessoas que dela fazem parte. Para

que se possam alcançar os mesmos objetivos é necessário que a administração exija a coordenação de vários componentes vitais, os quais podem ser chamados de funções.

Sabe-se que as principais funções da administração, de acordo com Robbins e Decenzo (2001) são o planejamento, a organização, a direção e o controle. Quando essas funções operam juntas de uma maneira coordenada, caminha-se para o rumo certo da concretização dos objetivos propostos.

No Brasil, a administração de recursos humanos é considerada uma área relativamente nova, pois o profissional de RH é encontrado nas grandes organizações e raramente nas médias. Por outro lado, sabe-se que a administração de RH é perfeitamente aplicável em qualquer tipo de organização, sendo necessária apenas uma conscientização dos executivos em relação à importância da administração de RH, de acordo com Chiavenato (2003).

A administração de recursos humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade, conforme ensina Souza (2006). “É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e a avaliação de pessoal” (GIL, 1999, p.13).

Na visão de Toledo (1999), a ARH pode ser definida como a área de estudos e atividades que lida com os aspectos relativos ao elemento humano em geral, nas organizações. Ou seja, a área que trata dos problemas de pessoal, de qualquer agrupamento humano organizado.

Assim completa Souza (2006): a administração de recursos humanos consiste no planejamento da organização, no trabalho com pessoas, em ter sensibilidade no ato de gerenciar as idéias dos colaboradores com benefícios do trabalho da empresa. É uma área multidisciplinar que envolve vários conhecimentos em diversas áreas.

A administração de recursos humanos é a parte da organização que trata da dimensão “pessoas”. Pode-se dividir por um dos dois modos: primeiro, a administração de RH é uma função do *staff*<sup>1</sup> de RH ou de apoio na organização. Seu papel é prestar ajuda em questões de administração de RH aos empregados de linha, ou seja, aqueles diretamente envolvidos na produção de bens e serviços da organização.

Ainda de acordo com Toledo (1999, p. 24), “uma vez comprovadas não somente a importância da área de recursos humanos em si, mas também as grandes possibilidades de desenvolvimento de seus conhecimentos e técnicas, que passariam a influenciar diretamente os resultados da empresa”, se começam a observar uma valorização crescente da área, especialmente nos países mais desenvolvidos econômica e culturalmente.

A missão inicial do órgão de recursos humanos, que era predominantemente servir de “amortecedor” das insatisfações de pessoal e ser um órgão técnico-administrativo relativamente isolado da direção da empresa, passa a ser encarada como atividade contribuidora para a modernização constante das organizações como um todo (TOLEDO, 1999).

## 2.1.2 TRAJETÓRIA HISTÓRICA DOS RECURSOS HUMANOS

Para Chiavenato (2002, p. 19) “a administração de recursos humanos tem sua origem no início do século XX, após o forte impacto de Revolução Industrial, com a denominação Relações Industriais”.

Surgiu como uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas, para abrandar ou diminuir o conflito industrial entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas. Esses objetivos, até então eram considerados incompatíveis e totalmente irreconciliáveis.

---

<sup>1</sup> Mesmo que equipe de apoio.

O órgão de recursos humanos, como setor definido da administração das empresas, teve seu aparecimento no início deste século, tendo tido sua evolução acelerada na década de 20.

O fortalecimento do movimento sindical, que surgiu como uma defesa às situações negativas de ordem econômica e social, provocadas pela revolução Industrial, auxiliou grandemente a institucionalização dos órgãos de pessoal nas organizações.

“O fator humano no trabalho já tinha de ser tratado com atenção específica. A carência de mão de obra, provocada pela Primeira Guerra Mundial, foi outro fator que contribuiu para o reforço dos órgãos de recursos humanos” (TOLEDO, 1999, p. 23).

Chiavenato (2000, p.148) coloca que com a evolução da administração de recursos humanos, criaram-se várias denominações ao longo do tempo. No passado as expressões utilizadas eram: administração de pessoal, relações industriais e relações humanas. Mais recentemente tem-se: administração de recursos humanos, desenvolvimento de recursos humanos e comportamento organizacional.

Para Boog (2002) a função e as práticas de recursos humanos derivam da difusão e do desenvolvimento do humanismo nas organizações e surgem devido a vários fatores contextuais que caracterizam o fim do século XIX e o início do século XX:

### 2.1.3. FORTE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TECNOLÓGICO

O final do século XIX e as duas primeiras décadas do XX constituem um período de assombroso desenvolvimento econômico nas nações mais industrializadas do Hemisfério Norte, seguindo lado a lado como o grande desenvolvimento da tecnologia produtiva, que se iniciou com o surgimento da máquina a vapor, aplicada em diversos tipos de manufaturas. Na prática, esse desenvolvimento tecnológico aumentou a sofisticação do trabalho, o que elevou o custo da rotatividade de pessoal e o recrutamento fica mais seletivo.

O mercado tornou-se mais competitivo, os produtos se diversificaram e as mudanças na tecnologia exigiam uma organização com maior capacidade de se ajustar. Tratar bem os funcionários passou a ser um fator de necessidade e eficiência, ou seja, a humanização do trabalho derivou em boa parte não de emergência de um espírito humanista em uma geração de vanguarda, mas de pura necessidade: atrair e reter pessoas adequadas.

### 2.1.4. EXPERIÊNCIAS HUMANÍSTICAS DO FIM DO SÉCULO XIX ATÉ 1930

Embora muitas vezes supervalorizado, é inegável que o período entre o fim do século XIX e o início do XX testemunhou o aparecimento e a difusão de valores humanísticos ligados ao trabalho. Por um lado, o marxismo e os ideais socialistas deram forte impulso a uma série de experiências e movimentos de reforma social, inclusive dentro de organizações produtivas.

Reformistas industriais e utopistas reais fizeram experiências humanistas de grande repercussão na época. Outros autores, também apontam a doutrina social da Igreja Católica no final do século XIX como um forte difusor de idéias humanistas no trabalho.

Porém, é preciso lembrar que a difusão desses ideais humanistas não foi suficiente, de *per se*<sup>2</sup>, para dar origem à humanização do trabalho a partir da década de 1930: condições mais complexas e abrangentes precisam aliar-se à doutrina já em evolução.

## 2.2. A ORIGEM DA ARH

Ainda de acordo com Boog (2002) a administração de recursos humanos deriva de quatro períodos básicos: o desenvolvimento do capital e da industrialização, da organização do trabalho, da teoria organizacional e das configurações organizacionais, que se estruturaram de diferentes maneiras ao longo do tempo.

---

<sup>2</sup> Mesmo que “por si só”

a) O período do desenvolvimento do capital e da industrialização

No primeiro período, que compreende o final do século XIX até a I Guerra Mundial, marcado pela intensificação dos processos industriais, onde a figura do capataz é a mais representativa do que se poderia considerar nos primórdios de um modelo de gestão de RH. Ele era o responsável pela contratação e demissão de funcionários para uma fábrica que centralizava a produção e a organização do trabalho, mas que ainda guardavam um modo de produção próximo do artesanal.

A partir de 1910, tem início o taylorismo, através da consolidação do modelo de organização racional do trabalho, como primeiro sobre a gestão de recursos humanos que, embora não idealizado como tal é derivado na teoria e na prática das suas noções de gestão em torno de pressupostos de um “homem econômico”.

b) O período da organização do trabalho

O segundo período se desenvolve entre guerras e marca o início da preocupação com a gestão de pessoas nas organizações, segregada da administração de outros tipos de recursos (materiais, financeiros, entre outros). As empresas passam a estruturar a gestão dos recursos humanos em torno do departamento de pessoal.

c) O período da teoria organizacional

O terceiro período vai da II Guerra Mundial a meados dos anos 1980 e é marcado por grandes avanços na gestão de pessoas. As empresas iniciaram a passagem do clássico Departamento Pessoal para a gestão de recursos humanos. Mudaram o nome e as atividades da área, que, no fim dos anos 1980, denominam-se Departamento de Recursos Humanos, em grande parte das empresas. Tipicamente, as atividades desenvolvidas na área expandem-se para recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e demissão.

d) O período das configurações organizacionais

O quarto e último abrange o período de 1990 até os dias atuais. Percebe-se cada vez mais que a área de RH se restringe a desempenhar um papel de apoio tanto para a alta administração quanto para a gerência. Seu objetivo é assessorar outras áreas na atração e na retenção de pessoas que reúnam as qualificações necessárias a um ambiente de constante mudança. O foco de atuação do RH passa a ser a gestão de competências e, ao menos no discurso, construção de modelos de gestão de pessoas mais flexíveis e orgânicos, como os chamados “sistemas de trabalho de alto desempenho”

### 2.2.1. A TRAJETÓRIA DA ARH NO BRASIL

Boog (2002), quando se refere à trajetória histórica dos recursos humanos no Brasil, faz uma “ponte” com os quatro períodos apontados anteriormente. E coloca que no desenvolvimento do primeiro período, as condições de trabalho, no Brasil, eram um pouco mais primitivas, sendo que o processo de industrialização era incipiente e a economia, predominantemente agrícola, o que fazia a mão-de-obra quase escravocrata.

Já no segundo período, em virtude da ocorrência das duas grandes guerras, houve o desenvolvimento da industrialização brasileira impulsionando transformações importantes nas condições de organização do trabalho e na gestão de recursos humanos. Há o surgimento do Departamento de Pessoal, estruturado para fazer face às tarefas e requisitos legais que começavam a ser exigidos por legislação ou por práticas regulamentadas de gestão do trabalho.

O terceiro período é caracterizado, no Brasil, pelas instalações industriais multinacionais e pelo crescimento das estatais, pela realização de grandes obras civis de infraestrutura e pelo aparecimento de grandes empresas privadas nacionais, que absorvem um grande contingente de trabalhadores vindos do meio rural, mão-de-obra, em geral não qualificada para a indústria. Há nesse período o surgimento de experiências isoladas, em recursos humanos, derivadas ou copiadas de empresas multinacionais que se instalam no

Brasil. Por outro lado, a situação dos recursos humanos na grande maioria das empresas era bastante incipiente, legalista e retrógrada.

No quarto período, há no Brasil grandes mudanças provocadas pelo Plano Real e pela abertura econômica o que obriga as empresas a reverem as suas práticas administrativas e suas políticas de recursos humanos. A empresa brasileira é subitamente exposta à concorrência internacional e passa a buscar freneticamente mudanças que lhe permitam condições mínimas de competitividade, o que as leva a adotar políticas e práticas de recursos humanos voltadas para a gestão de competências.

Segundo Wood Jr. (2004), as práticas de Recursos Humanos no Brasil iniciam na década de 30, com o advento da legislação trabalhista. Nesta época, pode-se dizer que se tinha uma preocupação com o RH em virtude da obrigatoriedade que a lei exigia, fazendo com que a figura do departamento de pessoal fosse criada.

A implantação dos subsistemas de recursos humanos surge impulsionada pela implantação da indústria automobilística, aliada à necessidade de eficiência e desempenho do funcionário no desenvolvimento de suas tarefas.

Porém, as funções de Recursos Humanos iniciam a migração para as áreas operacionais das empresas, somente nas décadas de 80 e 90, onde ocorrem reformas estruturais profundas, conforme identificado na Figura 1, de autoria de Wood Jr.

### 2.3. FUNÇÃO E OBJETIVOS DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Stoner e Freeman (1999), a administração de recursos humanos tem a função da administração que lida com recrutamento, colocação, treinamento e desenvolvimento dos membros da organização, que auxilia administradores a como garantir à organização um fornecimento apropriado de empregados competentes.

A administração de recursos humanos tem como objetivo, de acordo com Chiavenato (2003) a integração do trabalhador dentro da organização e o aumento de sua produtividade. Portanto, à medida que se entenda que os objetivos humanos e organizacionais são equiparados e não antagônicos, a tarefa será facilitada e todos assumirão com maior naturalidade a necessidade de modificar-se, para que a organização se modifique como um todo.

Tendo em vista alcançar as transformações necessárias, não adotando uma simples atitude reativa, mas, sobretudo, “proativa”, em face das ameaças do ambiente, prever as dificuldades e antecipar-se a elas, promovendo a tempo as mudanças necessárias, dá às organizações a possibilidade de gerenciar as mudanças, em lugar de simplesmente serem gerenciadas por elas, como vítimas passivas dos desafios (CHIAVENATO, 2003).

Em resumo, Chiavenato (2003) diz que os recursos humanos não estão somente dentro da área de administração de recursos humanos, mas principalmente, alocados nos diversos órgãos da organização e sob a autoridade de diversos chefes ou gerentes, assim, cada chefe gerente é o responsável direto por seus subordinados. A administração de recursos humanos é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*.

### 3 MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

O modelo de gestão de pessoas articulado como departamento de pessoal, como gestão do comportamento, como gestão estratégica e, finalmente, como vantagem competitiva. As principais características de cada uma dessas escolas serão analisadas a seguir.

“O modelo de gestão é uma lente que nos ajuda a enxergar a realidade em sua totalidade e complexidade, descortina o invisível, ou seja, as relações ou situações subjacentes a nossa compreensão, das quais temos notícias apenas por seus efeitos” (DUTRA, 2002, p.41).

Fleury (2002) ensina que a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho é caracterizado como modelo de gestão.

Pode-se dizer, então, que é através do modelo de gestão de pessoas que a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão.

E, é com base nesses mecanismos abordados na definição da estrutura que a empresa estabelece diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham, ou seja, forçam a sinergia entre todos os funcionários da organização.

Para Fleury (2002) todo e qualquer negócio é dependente de formas particulares de comportamento, assim é quase impossível dissociar determinadas marcas de produtos da expectativa de desempenho formada por seus clientes.

A importância que o comportamento humano vem assumindo no âmbito dos negócios fez com que a preocupação com sua gestão crescesse, ganhando espaço cada vez maior na teoria organizacional.

É nesse contexto que surge o conceito de gestão de pessoas. Se esse conceito for estrategicamente bem feito e orientado, sua missão prioritária vai ser identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização. A partir de então, obtê-los, mantê-los, modificá-los e associá-los aos demais fatores organizacionais será o objetivo principal.

Segundo Dutra (2002) um modelo de gestão que ofereça suporte não somente para a compreensão da realidade, mas também, para a construção de diretrizes e instrumentos que assegurem uma gestão coerente e consistente no tempo, é fundamental para a organização e seus colaboradores.

Para diferentes contextos históricos ou setoriais são encontradas diferentes modalidades de gestão. O que distingue um modelo de gestão de outro são as características dos elementos que compõem e sua capacidade de interferir na vida organizacional criando-se assim sua própria identidade (FLEURY, 2002). A autora complementa que os modelos de gestão são determinados, em sua maioria, por fatores internos e externos, bem como pela tecnologia adotada.

Segundo Gil (2001) se as empresas quiserem prosperar, ou pelo menos sobreviver, deverão ajustar-se rapidamente a todo esse ritmo de mudança. Para tanto, irão necessitar de trabalhadores cada vez mais qualificados e capacitados onde sua aprendizagem seja contínua para serem competitivas.

### 3.1. ESTRATÉGIA DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Baseando-se, ainda na concepção de Fleury (2002), diferentes formas de organização do trabalho são, na verdade, diferentes maneiras de buscar o comportamento exigido pelo processo de trabalho adotado. Desse modo, pode-se dizer que trazem o mesmo impacto da tecnologia para o modelo de gestão.

Na verdade, pode-se dizer que é quase impossível separar o modelo de gestão de pessoas do modelo de gestão do trabalho. Trata-se de dois conjuntos de práticas que incidem sobre as mesmas instâncias organizacionais as relações humanas na empresa e que pretendem alcançar os mesmos objetivos: determinado padrão de desempenho no trabalho.

Para Chiavenato (1999) a estratégia precisa funcionar como um programa global para conseguir alcançar os objetivos organizacionais e deve receber aprovação geral e ser capaz de motivar e envolver todos os colaboradores da organização. Deve ser amplamente difundida e comunicada para servir como fio condutor da ação organizacional.

### 3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

“Parece evidente também quanto à cultura organizacional interfere e, ao mesmo tempo, recebe a influência do modelo de gestão de pessoas de uma organização. É relativamente fácil perceber isso no dia-a-dia das organizações” (FLEURY, 2002, p.14).

Gil (2001) coloca que todas as organizações apresentam uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores que esposam, pela regularidade do comportamento de seus

membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso tanto por seu *layout* físico quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo.

Enquanto há empresas que valorizam, por exemplo, o uso de uniforme e enfatizam a conformidade às normas, há outras que se caracterizam pelo estímulo à individualidade, pela autonomia de seus membros e pelo baixo nível de dependência em relação aos seus superiores.

Brescancini (2008) afirma que cultura é um lento processo de sedimentação, permanecendo e sendo reproduzido apenas o que deu certo. Elementos da cultura de um grupo certamente exercem influência sobre a percepção de seus integrantes acerca do ambiente no qual convivem. Do mesmo modo, iniciativas bem sucedidas para mudar aspectos do ambiente de trabalho podem contribuir para a introdução de novas práticas e valores junto a um grupo, promovendo mudanças culturais no longo prazo.

Lacombe e Heilborn (2003) “a cultura está vinculada às políticas, pois estas orientam as ações e decisões calcadas nos mesmos princípios que dão origem à cultura organizacional”.

### 3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Na visão de Fleury (2002) a estrutura organizacional delinea também características do modelo de gestão de pessoas dominante na empresa. Uma estrutura departamental, explicitamente orientada para a cadeia de comando e controle, implica um modelo igualmente segmentado e restritivo.

Determinada forma de remunerar, capacitar e recrutar pessoas tem correspondência com a iniciativa limitada, com a ordem superior, com o manual de procedimentos e com a ação voltada para os objetivos setoriais sem perspectiva sistêmica nem do conjunto da empresa.

Por outro lado, uma estrutura matricial, por unidades de negócios ou em rede, demanda práticas de recursos humanos através das quais se percebe a empresa como uma totalidade.

A remuneração não pode estar vinculada exclusivamente ao cargo ocupado, o processo de treinamento deve incentivar a visão sistêmica da organização e o recrutamento deve ser feito dentro de um perfil de competências que atendam ao conjunto da corporação, e não só às demandas da unidade em que a pessoa irá atuar.

### 3.5 MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

#### 3.5.1 DEPARTAMENTO DE PESSOAL

O Departamento de Pessoal surgiu para fazer face às tarefas e requisitos legais que começavam a ser exigidos por legislação ou por práticas regulamentadas de gestão do trabalho.

Fleury (2002) quando se refere ao aparecimento do departamento de pessoal relata que ocorreu quando os empregados tornaram-se um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto aos custos dos outros fatores de produção.

A raiz do que viria a ser chamado posteriormente de administração de recursos humanos passa a se chamar modelo de gestão de pessoas que vem para gerenciar os funcionários como custos, o elemento diferenciador de competitividade da época.

A busca permanente de um padrão ótimo gera outra marca característica da gestão de recursos humanos: conviverá permanentemente com a tensão entre o modelo idealizado concebido pelos teóricos como adequado e o modelo praticado e efetivamente implementado pelas organizações.

### 3.5.2 GESTÃO COMPORTAMENTAL

A utilização da psicologia como ciência capaz de apoiar a compreensão e a intervenção na vida organizacional provocou nova orientação do foco da ação de gestão de recursos humanos. Ela deixou de concentrar-se exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato e passou a atuar no comportamento das pessoas.

Lacombe e Heilborn (2003) citam o livro “Inteligência Emocional” do autor Daniel Goleman, o qual mostra a importância do relacionamento com as pessoas, à necessidade de compreender as coisas sob o ponto de vista delas e de saber avaliá-las para conseguir bons resultados em trabalhos em grupo.

Os autores ressaltam ainda que os pioneiros em administração preocupavam-se em proporcionar condições de trabalho adequadas aos empregados com o intuito de obter alta produção e em motivá-los por meio da remuneração, partindo do princípio de que as pessoas desejavam o máximo de ganho material.

Mais tarde surge a abordagem comportamental, através de estudos realizados por Elton Mayo, iniciados em 1924, por Mary Parker Follet, na década de 1920 e por Herbert Simon, no ano de 1945. Esses estudos ressaltavam as necessidades humanas e como as empresas tendo a possibilidade de satisfazê-las, prevalecem como um fator motivador para os funcionários.

Segundo Dutra (2002) as empresas devem criar o espaço para estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e das necessidades.

### 3.5.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Um dos aspectos mais importantes da estratégia organizacional, de acordo com Chiavenato (1999) é a sua amarração com a função de Gestão de Pessoas. Em outros termos, como traduzir os objetivos e estratégias organizacionais em objetivos e estratégias de Recursos Humanos.

Fleury (2002) esse modelo de gestão é a busca da orientação estratégica para as políticas e práticas de recursos humanos. Seria preciso, a partir de então, intensificar os esforços de adaptação do modelo às necessidades da organização, tornando-se insuficiente as soluções padronizadas capazes de atender a qualquer organização em qualquer tempo.

A definição mais restrita de administração estratégica a limita a uma conceituação análoga à de administração de operações ou administração de marketing, com ênfase em atingir objetivos estratégicos em vez de objetivos funcionais.

Chiavenato (1999, p. 59) ressalta que: “o planejamento estratégico de RH deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização”, sendo que na maioria das vezes o primeiro busca uma maneira de integrar a função de RH nos objetivos da empresa. “A uma determinada estratégia organizacional deve corresponder um planejamento estratégico de RH perfeitamente integrado e envolvido” conclui o referido autor.

### 3.5.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Dutra (2002) menciona que a competência pode ser atribuída a diferentes atores: a organização e as pessoas. A organização possui um conjunto de competências que lhe são próprias advindas de sua gênese e formação ao longo do tempo. Por outro lado, as pessoas possuem um conjunto de competências que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização.

De acordo com Fleury (2002) a competência do indivíduo não se limita a conhecimentos teóricos e empíricos. Zarifan *apud* Fleury (2002, p. 55) diz que: “competência



é a inteligência prática de situações que se apóiam nos conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força quanto maior for a complexidade das situações”.

Fleury (2002) vai além e define competência individual como: um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

O advento da era da competitividade exigiu novo papel da gestão de recursos humanos. A intenção de estabelecer vínculos cada vez mais estreitos entre o desempenho humano e os resultados do negócio da empresa, já presente na fase anterior, se intensifica a ponto de requerer nova definição conceitual do modelo (FLEURY, 2002).

O principal foco do modelo, segundo Gramigna (2007, p. 34) “é a integração processos de recursos humanos. Essa é a condição básica para obtenção de result positivos”. Faz-se, então, necessário alinhar as necessidades humanas à estratégia da empresa, tornando o ambiente de trabalho um espaço de aprendizagem e de troca de experiências.

#### 4. A EMPRESA OBJETO DO ESTUDO

Conforme determinado para este trabalho, o estudo de caso será realizado na empresa Rubifrut Agroindustrial Ltda, com o intuito de primeiro se realizar um diagnóstico institucional, para em seguida abordar as estratégias e práticas de RH atualmente desenvolvidas, e assim acumular subsídios suficientes para propor a adequação de um modelo de gestão de pessoas a ser implantado na organização.

##### 4.1 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Oliveira (2008) fala que o diagnóstico é uma etapa de trabalho que fornece a base para um processo planejado de mudança e de desenvolvimento. Através dele se busca identificar claramente a situação real que se apresenta, se forma uma opinião sobre ela, isto é, se consolida um conhecimento a partir do qual se podem ponderar possibilidades e alternativas existentes, e então definir o que se quer atingir, os ideais e metas pretendidos.

##### 4.2. A EMPRESA, SUA TRAJETÓRIA E DIAGNÓSTICO

A empresa objeto de estudo, foi fundada em 1985, em Vacaria, município localizado na região serrana do Rio Grande Sul. No início, era apenas um pequeno frigorífico e um pavilhão onde eram beneficiadas, aproximadamente 2.000 a 3.000 toneladas por ano de maçã.

Hoje, a empresa cultiva 430 hectares de terras e destes, 360 estão destinados aos pomares de macieira, onde estão plantadas diversas variedades da fruta. Dentre as variedades de maior produção está a Royal Gala, Fuji e Braeburn.

A empresa possui um *packing house*<sup>3</sup>, devidamente equipado, composto de 20 câmaras frigoríficas que acondicionam um total de 8.700 toneladas de frutas, máquina eletrônica para classificação de frutas, pavilhão para depósito de materiais de embalagens, escritórios e demais equipamentos, tais como empilhadeiras, máquinas, ferramentas de 30 mil bins<sup>4</sup>. Trabalha atualmente com 213 funcionários fixos, sendo 12 na área administrativa e 201 na área de produção, que responde pelos pomares e pelo *packing house* e na área de vendas.

Nos períodos de safra o efetivo de funcionários fixos e temporários gira em torno de 500 funcionários que se revezam na colheita, na classificação e no processamento da maçã. Nota-se que o número de funcionários praticamente duplica em épocas de safra, o que contribui para atender a grande oferta de mão-de-obra existente nos dias de hoje.

<sup>3</sup> Mesmo que casa de embalagem.

<sup>4</sup> Bins são caixas de madeiras que servem para armazenar a fruta.

O principal mercado da empresa em questão é o interno. A fruta é comercializada, principalmente, para os estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Goiás. Por outro lado, a empresa, trabalha com exportação da fruta desde o ano de 1990, sendo o país da Holanda o seu principal cliente.

O administrador da empresa coloca que a dinâmica dos mercados e a evolução tecnológica exigem investimentos e qualificação principalmente da mão-de-obra. A empresa precisa estar preparada para as constantes mudanças mercadológicas e organizacionais.

#### 4.3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Lacombe e Heilborn (2003) “ao iniciar o estudo de qualquer organização, o ponto de partida será sempre identificar e explicitar seu objetivo”.

A empresa coloca que o rigor é um caminho sem fim e o principal objetivo é alcançar um nível excelente através da melhoria contínua.

Gramigna (2007) ensina que “a visão é algo que pode ser pensado como um cenário ou como uma intuição, um sonho, uma vidência, acima dos objetivos específicos da empresa e que lhe serve de guia”.

A visão da empresa Rubifrut se constitui em: “Ser uma empresa líder no setor, reconhecida na comunidade e no mercado por sua qualidade diferenciada”.

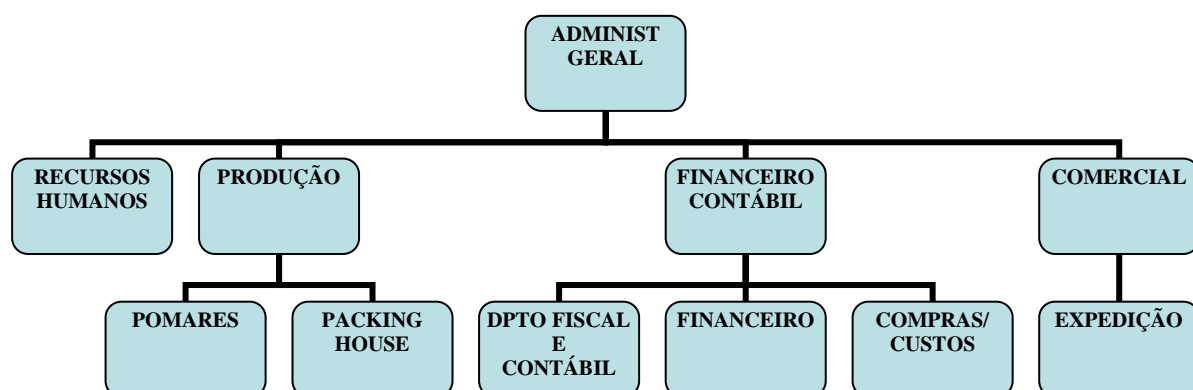
Segundo Costa (2002, p. 36) “além de uma auto-imagem simples e objetiva é necessário também haver um sentido claro sobre qual a razão da existência da organização num conceito conhecido como missão”.

Para Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2002, p. 85) “Missão é a razão de existir da empresa em seu negócio”.

Gramigna (2007) “a missão dá significado ao negócio, define a razão da existência da empresa, indica os rumos para a excelência e revela sua essência. Orienta na tomada de decisões, na definição de objetivos e na formulação de estratégias”.

A Missão da Rubifrut está estabelecida em: “Atender ao exigente mercado consumidor, através da produção e comercialização de frutas de qualidade superior, procurando à satisfação do cliente, a remuneração do investidor, a valorização do trabalhador, o respeito aos recursos naturais e a integração na comunidade”.

No diagnóstico institucional realizado na empresa Rubifrut procurou-se identificar, também, a sua estrutura organizacional, ou seja, saber como as decisões e atividades são operacionalizadas. Isto pode ser identificado através do organograma da empresa. A Figura 4 demonstra o organograma da empresa:



**Figura 4:** Organograma atual da empresa em estudo

Fonte: elaborada pela autora com base nas informações disponibilizadas pela empresa em estudo.

A partir da ilustração da Figura 4 visualiza-se uma administração linear, onde toda empresa é administrada por duas pessoas, que estabelecem as regras e as prioridades.

A direção da empresa, em virtude da sua identificação com a instituição, está vinculada aos seus objetivos, à sua estratégia e às principais interações com o ambiente externo. Formulam as políticas da organização, aprovam o orçamento geral, as aquisições e investimentos acima de determinado valor, deliberam sobre contratações de empréstimos e financiamentos de longo prazo e os que excedem determinado valor. Parte da administração geral as decisões de salários, dos demonstrativos financeiros e o controle geral dos resultados.

O setor de Recursos Humanos desenvolve suas atividades conforme o modelo de gestão de departamento de pessoal. A empresa tem um departamento de pessoal o qual realiza toda parte burocrática do setor. As atividades desenvolvidas por este setor são: recrutamento e seleção de pessoal, registro de pessoal, estatísticas de pessoal, administração de salários e benefícios, processamento da folha de pagamento, negociações coletivas com sindicato, acompanhamento dos processos na Justiça do Trabalho, serviços médicos e ambulatoriais, segurança no trabalho (prevenção de acidentes), lançamentos contábeis e custos relativos a este setor.

#### 4.4. ESTRATÉGIAS E AÇÕES DESENVOLVIDAS EM RECURSOS HUMANOS

De acordo com a Figura 4 nota-se que o RH está no organograma alocado em linha com os outros setores e, dessa forma, ele não consegue prover um canal de comunicação mais dinâmico com o restante da organização.

Lacombe e Heilborn (2003) ensinam que todas as pessoas de uma organização estão ligadas ao principal executivo por meio de relações de linhas sucessivas. A autoridade de linha, partindo do nível mais elevado corre sem interrupção até os níveis mais inferiores da hierarquia.

O setor de Recursos Humanos da empresa está voltado, principalmente, para as atividades burocráticas e não participa, em conjunto com a administração geral da empresa, com o intuito de atuar de forma mais estratégica.

Por outro lado, há a preocupação, por parte da empresa, com o desenvolvimento e o bem-estar de seus colaboradores. Dessa forma, a empresa fornece aos funcionários alguns benefícios, entre eles cita-se: plano de saúde, odontológico, transporte, refeitório, cesta básica, auxílio ensino superior.

#### 4.5. BENEFÍCIOS

Na área da saúde a empresa tem contrato com uma cooperativa médica, que é subsidiado em 50% pela empresa para a família do funcionário e um convênio odontológico que prevê um valor de R\$ 600,00, valor limite, para ajudar nas custas odontológicas.

É fornecida cesta básica para os funcionários do setor do pomar que não excedam quatro faltas no mês.

A empresa fornece transporte para todos os setores, onde há um desconto simbólico de R\$ 5,00 em folha de pagamento.

Para os funcionários que trabalham nos pomares é fornecida alimentação e descontado na folha o valor de R\$ 0,45 por dia. O refeitório esta de acordo com as normas de higiene e segurança do trabalho.

A administração tem uniforme padrão também fornecido pela empresa e para os funcionários, independente do setor, que cursam nível superior a empresa ajuda com 30% sobre o valor da mensalidade.

Para que os funcionários possam usufruir todos os benefícios apresentados, é necessário que tenham passado na experiência de noventa dias de contrato.

#### 4.6. REMUNERAÇÃO

Quanto à remuneração dos funcionários que trabalham na empresa em estudo, existem quatro níveis de salários baseados no piso da categoria, em conformidade com o Dissídio Coletivo do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Vacaria.

Estes valores são repassados somente para o pessoal do pomar e do *packing house*. A Tabela 1 apresenta os salários relativos a estes setores:

**Tabela 1:** Nível salarial pomares, *packing house* e tratoristas

| Função/níveis                                | Valores setembro/2008 |          |           |          |
|--|-----------------------|----------|-----------|----------|
|  | Nível I               | Nível II | Nível III | Nível IV |
| Pomares (trabalhadores rurais)               | 485,00                | 495,00   | 506,00    | 539,00   |
| Tratoristas                                  | 582,00                | 602,80   | 624,80    | 668,80   |
| Embaladora e classificadora e auxiliar geral | 485,00                | 495,00   | 501,60    | 514,80   |

Fonte: elaborada pela autora com base em informações disponibilizadas pela empresa em estudo

Com base na Tabela 1 tem-se a informação de que a troca de níveis é feita pelos administradores da empresa juntamente com o encarregado do pomar e o encarregado do *Packing house*, os quais passam a diretoria o motivo da troca e o seu merecimento.

As demais funções da empresa não possuem cargos e salários descritos, nem tabela de níveis. Os salários são decididos pela administração geral, mas sem nenhum critério específico e sem a participação da área de Recursos Humanos.

#### 4.7. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Na parte de treinamentos e aperfeiçoamentos realizam-se alguns treinamentos para o pessoal que inicia no *packing house*, visando que haja melhor manuseio da fruta e a qualidade seja garantida, além de treinamentos administrativos. Nos pomares os funcionários são orientados e treinados pelos supervisores e o engenheiro agrônomo.

A empresa também tem uma Associação Atlética da qual os funcionários ficam sócios. É descontado o valor de R\$ 2,43 por mês e com isso tem alguns benefícios como vale gás com valor mais baixo que o da distribuidora, uniformes, campeonatos de futebol e eventos promovidos pela comissão.

#### 4.8. PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Houve a realização de pesquisa de clima organizacional para identificar as questões que interferem na satisfação e na produtividade dos funcionários, com vistas a futura implantação do RH com todas as funções que lhe são inatas, através de um questionário que foi desenvolvido com a finalidade de analisar as respostas dos funcionários em relação à organização a qual trabalham. Foram entregues questionários para todos os setores da empresa, pomares, *packing house*, manutenção, apoio, carregamento e administração.

Ao analisar as respostas dos funcionários do pomar, percebe-se que os funcionários estão satisfeitos com o ambiente de trabalho e também com seus colegas e chefia. O que chama a atenção é o pedido pela execução de melhores treinamentos no que se refere à prevenção de acidente de trabalho, palestras e demais cursos para o setor. Também salienta uma maior participação da diretoria e dos membros da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) nas reuniões e cobram sobre os assuntos nelas tratados.

Quanto ao *packing house* os funcionários também demonstram através das respostas um bom relacionamento com a chefia e seus colegas. Houve solicitação de treinamentos internos, cursos, reuniões periódicas para discussão das problemáticas diárias e também para que se possam analisar medidas corretivas.

Os funcionários, deste setor, em sua maioria pedem algum tipo gratificação para o pessoal que não falta no mês, cesta básica ou vale mercado assim se sentiriam incentivados.

Pedem também um local apropriado para a hora do lanche, pois no momento não existe. Mais ventiladores por que no verão é muito quente o local de trabalho.

Houve também algumas solicitações quanto à avaliação de salários e vale quinzenal que não é dado pela organização. Alguns funcionários com mais tempo de trabalho na empresa pedem a criação de um programa crescimento, no que se refere à troca de função tendo em vista que muitas vezes o pessoal mais novo de empresa tem esse privilégio em detrimento dos demais.

O pessoal que trabalha no carregamento, apoio e manutenção ao responderem as questões mostraram-se satisfeitos com o ambiente de trabalho e colegas. Apenas cobram uma maior preocupação da diretoria quanto aos cursos fornecidos de aperfeiçoamento e também a possibilidade de níveis de salários conforme as responsabilidades de cada um

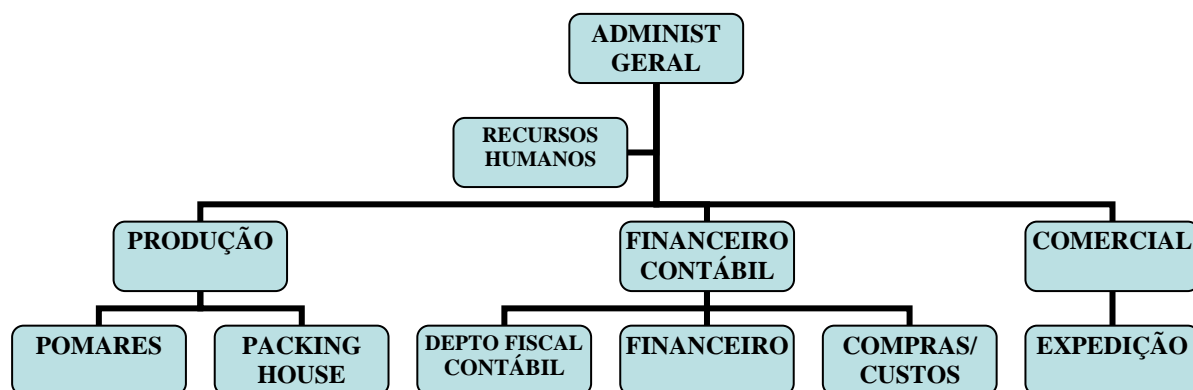
O setor administrativo segue a mesma linha de respostas quanto ao ambiente e relacionamento com chefia e demais setores. Por outro lado, há a sugestão no que se refere a criação de programa de cargos e salários, e uma avaliação mais ampla quanto ao mérito de cada funcionário dentro da organização.

#### 4.9. MODELO DE GESTÃO DE RH SUGERIDO

Diante de todas as variáveis resultantes da pesquisa e do diagnóstico institucional, realizados na empresa Rubifrut Agroindustrial Ltda, percebe-se que há uma preocupação por parte da administração geral da empresa em satisfazer seus funcionários. O que está faltando é uma atuação conjunta com o setor de Recursos Humanos para a implementação das ações necessárias.

As respostas dadas ao questionário repassado aos funcionários demonstram que a empresa possui deficiências no que se refere à definição de cargos e salários e, no desenvolvimento do planejamento de cursos e treinamentos. Por outro lado, não há problemas quanto ao ambiente de trabalho e relação de chefias com os subordinados.

É necessário que o RH da organização transforme-se em uma equipe de apoio, que gerencie as ações e estratégias a serem desenvolvidas para as pessoas que fazem parte da organização. O RH ENTÃO passaria da sua posição de linha, conforme observado na Figura 4 para a posição de *staff*, demonstrado no organograma da Figura 5, na próxima página:



**Figura 5:** Novo organograma

Fonte: elaborada pela autora

Sugere-se então que o RH passe a desempenhar uma função de “consultor estratégico” e passe a agir em prol dos objetivos da empresa. O RH funcionaria como uma “ponte” entre a administração geral e os demais setores de linha. Ressalta-se que esta função será relativa às ações a serem desenvolvidas em recursos humanos.

O RH precisa partir da sua função burocrática, hoje estabelecida e passar a desenvolver políticas e ações que sejam aliadas aos objetivos, à missão e à visão da empresa, fazendo com que os colaboradores tenham o mesmo foco da organização.

Além disso, o setor de Recursos Humanos deve funcionar como um ponto de apoio, também para os funcionários. É neste setor que são filtradas todas as necessidades dos colaboradores para com a empresa e vice-versa. A partir disso é que se podem estabelecer políticas que venham a alinhar os objetivos de um com os objetivos do todo.

Sugere-se, então, o modelo de gestão estratégico de pessoas que, conforme estudado no capítulo 2 deste trabalho, o seu desenvolvimento alinha os objetivos da organização com os objetivos dos funcionários que trabalham para ela.

Nesse sentido, o RH passa a ter fundamental importância já que dividirá a gerência deste modelo com a administração geral da empresa.

## 5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como principal objetivo a realização de um estudo para implantação de um setor de RH na empresa Rubifrut Agroindustrial Ltda. Este estudo foi baseado nos conceitos, características e evolução histórica da Administração de Recursos Humanos, e dos modelos de gestão de pessoas existentes.

O trabalho foi desenvolvido através de pesquisa bibliográfica de acordo com o tema em questão e, também, através de pesquisa de campo, onde foi elaborado um questionário posteriormente aplicado a 15% dos colaboradores da empresa.

Buscou-se, no desenvolvimento deste trabalho, apurar o diagnóstico institucional da empresa em estudo, onde foram apontados os objetivos, a visão e a missão da organização. Percebeu-se, durante o desenvolvimento do trabalho, que os funcionários abordados não tinham o conhecimento dessas definições, o que vem de encontro à necessidade de se criar um setor que sirva de canal de comunicação entre os demais departamentos da empresa.

Sugeriu-se que o modelo de gestão de pessoas a ser utilizado pela empresa estudada seja o “estratégico”, pois através dele haverá o alinhamento estratégico dos objetivos e necessidades da organização com os objetivos e necessidades dos seus colaboradores. Este modelo servirá de base para o desenvolvimento de um RH condizente com os anseios das pessoas envolvidas.

Os Administradores sentem a necessidade de implantar um setor de recursos humanos, pois é preciso administrar de forma consciente com as pessoas e não administrar as pessoas, pois é delas que dependem a qualidade e a produtividade da empresa, tornando o fator humano decisivo para o sucesso dos empreendimentos.

Como na empresa não existe um setor específico e como não há um modelo pronto e perfeito na literatura, se propõe que seja utilizado como base o modelo de gestão estratégico de pessoas adaptado às particularidades da organização.

Este papel estratégico a ser desenvolvido pelo setor de RH visará à integração e a compatibilização de pensamentos e objetivos de todas as áreas da empresa, propiciando então, o entrelaçamento entre a gestão estratégica da organização e a gestão estratégica das pessoas, diante da necessidade de que as duas dimensões da estratégia sejam desenvolvidas em sintonia.

A partir daí, é que o RH poderá trabalhar na perspectiva do estabelecimento políticas e práticas no sentido de agregar novos valores ao contexto da liderança e inovação, abertura para novas idéias e capacidade de reconhecimento, dentre outros.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOOG, Gustavo C. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

- BRESCANCINI, Ana Maria. **Clima organizacional, que deve ser investigado e gerenciado, orienta estratégias para motivar pessoas.** Disponível em <[www.revista.fundap.sp.gov.br/revista2/paginas/ferramentas.htm](http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista2/paginas/ferramentas.htm)> Acesso em: 07/08/2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** Edição compacta. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2002.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.
- FLEURY, Maria Tereza Leme et. al. **As pessoas na organização.** 2ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos.** 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- LACOMBE, Francisco José Masset, HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de RH: do operacional ao estratégico.** 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.
- OLIVEIRA, Mariângela de Paiva. **Diagnóstico institucional participativo.** Instituto Fonte. Disponível em: [www.fonte.org.br/documentos/artigos%2012](http://www.fonte.org.br/documentos/artigos%2012). Acessado em: 05/11/2008.
- ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Administração de recursos humanos.** 6ª ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos. Ed. S/A, 2001.
- SOUZA, Rubia Mara. **Desenvolvimento de cargos e salários como instrumento gerencial na empresa Aruanã no município de Sinop/MT.** Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências Jurídicas, Gerenciais e Educação de Sinop, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas, 2006.
- STORNER, J. A. F.; FREEMAN, E. **Administração.** Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos. Ed. S/A, 1999.
- TOLEDO, F. de. **Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para competir no Século XXI.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- WOOD JR., Thomaz (coord). **Mudança organizacional.** 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004