



Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai - IDEAU



# RACI

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS DO IDEAU

ISSN 1809-6212

Vol.5 - n.11 - Julho - Dezembro 2010

Semestral

*Artigo:*

## **RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO DE CASO DA SUA EVOLUÇÃO E RECONHECIMENTO**

*Autores:*

Fransiele Luppi<sup>1</sup>  
Claudecir Bleil<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Psicóloga e Especialista em Recursos Humanos - [fraluppy@hotmail.com](mailto:fraluppy@hotmail.com)

<sup>2</sup> Contador e Mestre em Ciências Contábeis. Coordenador de Ciências Contábeis – Faculdade IDEAU  
[contabeis@ideau.com.br](mailto:contabeis@ideau.com.br)

## **RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO DE CASO DA SUA EVOLUÇÃO E RECONHECIMENTO**

### **Resumo**

A acirrada concorrência entre as empresas no meio empresarial exige, por parte dos gestores, uma constante busca por diferenciais competitivos, entre os quais pode-se destacar um boa equipe de pessoas, ou seja, os recursos humanos. É notória a necessidade de uma constante atualização do RH, bem como a necessidade de investimento para que a organização possa adequar-se aos requisitos exigidos pela conjuntura atual do mundo dos negócios. Nesse contexto buscou-se com o presente estudo analisar se o setor de recursos humanos tem evoluído e acompanhado as constantes mudanças nas empresas. Para isso, a pesquisa foi desenvolvida por meio de uma abordagem qualitativa e descritiva, tendo como procedimento um estudo de Caso em uma empresa de alimentos na região norte do Rio Grande do Sul. A coleta se deu com a aplicação de um questionário aplicado para 18 gerentes e diretores de uma empresa. Como resultado constatou-se que o setor de recursos humanos tem um papel fundamental e é reconhecido pelos entrevistados como sendo estratégico e operacional. Também se percebe que os profissionais de RH, bem como o setor que representam, tendem a possuir duas características essenciais. Agir e interagir com sensibilidade para poder perceber o ser humano na sua amplitude e ao mesmo tempo criar estratégias de trabalho que possibilitem posicionar o setor de RH junto às decisões da empresa, visando a evolução principal: assumir um lugar que não seja simplesmente o desenvolvimento de atividades legais e rotineiras.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas, Recursos Humanos, Evolução.

### **Abstract**

The fierce competition among companies in the business environment requires, by managers, a constant search for competitive advantages, among which can be highlight a good team of people, i.e., human resources. These findings emphasize the need for constant updating of HR, as well as the need for investment for the organization to suit the requirements demanded by the current situation of the business world. In this context it has sought with this study to examine whether the human resources sector have evolved and maintained the constant changes in business. For this, the research was developed through a qualitative and descriptive approach, having as procedure a case study in a food company in the northern of Rio Grande do Sul. The collection began with the application of a questionnaire administered to 18 managers and directors of a company. As a result it was found that the human resources sector has a key role and is recognized by respondents as being strategic and operational. It also realizes that HR professionals and the sector they represent, tend to have two essential characteristics. Act and interact with sensitivity in order to understand the human being in its amplitude, while creating work strategies that enable position the HR sector with company decisions aimed at the key developments: take a place that is not simply the development of legal and routine activities.

**Keywords:** Personnel Management, Human Resources, Evolution.

## **1 INTRODUÇÃO**

A significativa mudança ocorrida no mundo das organizações configura sem dúvida uma nova era para o setor de Recursos Humanos. Nesse percurso a sua estrutura, seus direcionamentos, suas abordagens bem como quem o integra passam por períodos constantes de transição de posições.

É fato que novos direcionamentos de atuação surgem à medida que ocorra evolução. Tornar claro a linha de mudanças e as atuais possibilidades de trabalho do setor de Recursos

Humanos faz-se necessário, uma vez que a atuação profissional se modifica conforme a demanda do mercado.

Diante da evolução diária que se apresenta, resta refletir em como sobreviver em uma organização mantendo a eficiência dos serviços, já que uma vez mudando a problemática, muda também a forma de resolução.

Para Marras (2000, p. 17) “os anos 90 são inesquecíveis para os profissionais de recursos humanos. O papel de RH tornou-se estratégico demais para ser deixado em mãos burocráticas, passando a assumir sua principal tarefa: abastecer as empresas de talentos, o verdadeiro capital da economia globalizada”

Assim no lugar da velha imagem de departamento controlador é necessária uma nova postura do RH, dando ênfase àquilo que nesse tempo é foco para o bom desenvolvimento de uma organização. O setor deixou de lado funções simplesmente operacionais, assumindo entre outras funções, a missão de desenvolver pessoas e promover mudanças significativas dentro dos demais setores da corporação.

Não era para menos que no contexto de tantas mudanças, os profissionais de RH fossem solicitados a rever sua posição. Mais do que nunca, o momento é de transpor ao ato sua denominação de “agentes de mudanças”, não apenas como fator de inovação, mas sim como condição de sobrevivência diante deste novo cenário.

Trata-se de evoluções em várias áreas como, por exemplo: a econômica, a política, a social e cultural entre outras, sendo todas advindas de uma evolução primária mais ampla e rápida do que se imagina: a evolução humana. Em se tratando das organizações, a evolução também acontece, uma vez que as mesmas se constituem em uma determinada sociedade.

Desta maneira não basta fazer parte de uma sociedade para saber sobre ela. Não é suficiente freqüentar uma organização para fazer parte da mesma. É necessário entender o contexto do seu desenvolvimento e de suas ações. Assim, conhecer a real dimensão das mudanças irreversíveis que gradativamente se estabelecem é o primeiro passo para definir a tomada de atitude. A propósito, qual a percepção das pessoas que integram as organizações, em relação a importância e atuação do setor de Recursos Humanos?

Assim, torna-se imprescindível conhecer o posicionamento do RH nas organizações, resgatando a sua evolução e suas tendências perante o formato das atuais organizações. Para isso justifica-se o presente estudo na área de Recursos Humanos, com enfoque na evolução e as novas direções de trabalho deste setor. Basicamente o tema desenvolvido na pesquisa

envolve o posicionamento do setor de Recursos Humanos nas organizações, bem como a maneira como é considerado pelos profissionais que atuam na área.

A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso. Para tanto foram pesquisados os responsáveis dos principais departamentos e diretores de uma empresa privada voltada à industrialização de alimentos, localizada na região norte do Estado do Rio Grande do Sul, no período de 2010, que por questões de sigilo das informações não será identificada no estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Vivendo em organizações e as pessoas**

Profundas modificações marcam os mais diversos setores sociais do Brasil e do mundo nos últimos tempos. Tais mudanças interferem no modo de ser, de pensar e de agir dos indivíduos e dos grupos ou organizações por eles formados. Mudanças sugerem adaptação, reestruturação e para tanto muita reflexão sobre tudo acerca da posição do ser humano, da sua identidade como ser social.

Abordar a interação entre pessoas e organizações é relevante quando o intuito é estudar a evolução do ser humano e suas conseqüências, dado que é na dinâmica das relações contínuas que o ser humano constrói o significado de sua história.

Todo o desenvolvimento do ser humano ao longo de sua vida se dá na interação com os outros indivíduos que fazem parte do seu meio. Dessa interação, dessa vivência e ao mesmo tempo, dessa junção de forças, nascem pequenos grupos com objetivos mútuos formando as organizações. Segundo Chiavenato (2006), as organizações são formadas por pessoas para sobrepujem suas limitações individuais: com as organizações, a limitação final para alcançar muitos objetivos humanos não é mais a capacidade intelectual ou de força, mas a habilidade de trabalhar eficazmente com os outros.

As organizações se formam e permanecem ativas e constantes sob a condição do ser humano permanecer também interagindo nesse meio para este fim. Todavia, nessa relação entre pessoas e organizações, não se pode estabelecer níveis de dependência onde uma apenas depende da outra. Muito embora o ser humano constitua a organização, esta também contribui para a constituição dos indivíduo social e emocional.

Chiavenato (2006) ainda salienta que por outro lado as organizações constituem para as pessoas um meio pelo qual podem alcançar muitos e variados objetivos pessoais. Segundo o autor, vivemos em organizações, porque é nelas que buscamos a satisfação de quase todas

as nossas necessidades: trabalho, divertimento, comida, compras, instrução, capacitação pessoal, dinheiro, saúde, informação etc.

Sendo assim o ser humano cresce e se desenvolve em um contexto que leva a socialização e a integração a grupos diversos durante o seu desenvolvimento. A opção por integrar a um grupo ou outro dá-se pela circunstâncias do contexto e cultura de onde vive.

Percebe-se, que vivemos em um contexto onde a socialização se faz necessária, já que oferece aos indivíduos a aquisição de padrões de comportamentos necessários a sua sobrevivência em uma sociedade que é grupal por natureza. Todavia, embora desde o princípio o homem tenha vivido e se desenvolvido em estruturas grupais, a mudanças dos tempos trouxeram consigo novos valores que regem as organizações.

## **2.2 As mudanças organizacionais e seus impactos sobre o ser humano**

De fato o mundo dos negócios movimenta-se constantemente direcionando-se a um caminho inédito e sem volta. Cada vez mais a sobrevivência de uma organização depende da sua adaptação aos novos parâmetros de exigências dessa sociedade competitiva.

Haja vista grandes mudanças de conceitos em se tratando de manter uma organização em percurso sólido e bem sucedido. Os fatores de sucesso que se faziam valer durante o século XX, hoje por si só não se sustentam perante as demandas das organizações competitivas do cenário atual. Dessa forma conceitos antigos como hierarquia, centralização do poder, produção em escala e muitos outros que focavam e mantinham valores e tradições deram lugar a flexibilidade e a descentralização; a mudança e a inovação; ao conhecimento e a criatividade, visando principalmente qualidade e velocidade.

Nesse contexto, diante da forte pressão e das novas demandas e desafios que se impõem as organizações e principalmente a sua administração, cada vez mais foca-se em um fator principal visando a sustentabilidade do sucesso: o desempenho e as competências humanas

As mudanças estruturais pelas quais as organizações estão passando levam também a profundas transformações em torno dos valores. As organizações, com isso, repensam suas posturas, suas ações, e acima de tudo com o passar dos tempos muda sua concepção acerca do ser humano. Este por sua vez, fazendo parte das organizações, é alcançado por essa mudança de paradigma sendo colocado um processo constante de adaptação (LIMA, 2004).

O aumento da necessidade da mão-de-obra e o avanço da tecnologia, sem dúvida são os grandes agentes de mudanças, trazendo consigo a grande quebra de paradigma: a valorização das pessoas dentro das organizações. Todavia, o avanço tecnológico que

estabelece mudanças, que propõe facilidades e aprimoramento, também traz consigo novas exigências colocando as pessoas num lugar de busca contínua (BERGAMINI, 1996)

O fato é que diante das exigências destinadas aos profissionais, fica claro que a tecnologia e a evolução por si só não são suficientes para tornar uma organização promissora e bem sucedida nos seus objetivos de produção. São necessários profissionais capacitados, bem informados, com competências e qualidades compatíveis às exigências da organização.

Quanto mais amplo e evoluído o campo de atuação de uma organização, mais ela vai depender de um padrão de comportamento coerente à sua estrutura e aos seus objetivos. Assim a organização enquanto estrutura necessita de uma forma de atuação organizada sobre o comportamento humano em todos os seus aspectos.

Essa forma de atuação remete a uma forma de gestão, guiada por métodos fundamentados em princípios, estratégias, políticas e práticas, por meio da qual gerencia, orienta e desenvolve o comportamento humano no trabalho. Este método de gerir responde pelo nome de Gestão de Pessoas, instalado e instaurado por meio de um setor específico e formal dentro das organizações: o setor de Recursos Humanos.

### **2.3 A nova postura do profissional de Recursos Humanos**

Diante da realidade que hoje se apresenta e das novas tendências que exigem das organizações alta competitividade e dinamismo, é natural e compreensível que aumente as exigências nas organizações. É visível a necessidade constante de atualização dos recursos humanos bem como a necessidade de investimento para que a organização possa adequar-se como um todo aos requisitos cada vez mais exigentes e minuciosos.

Durante todos os momentos de evolução e superação vivenciados pelo setor de Recursos Humanos, o profissional que o compõe também acompanhou essas mudanças e foi exigido a evoluir ao longo da história. Nos primeiros registros da carreira de um profissional de recursos Humanos, a sua principal função volta-se ao controle, aos números relacionados aos empregados e a folha de pagamento.

Com o surgimento das leis trabalhista os profissionais que respondiam como responsáveis pelo setor necessitavam conhecer, além da contabilidade, as leis e direitos de trabalho. Com o passar do tempo, conforme coloca Marras (2000), passou-se a valorizar o conhecimento como requisito principal para a ocupação do cargo maior dentro do setor de recursos humanos. Todavia somente nos últimos anos da história do Brasil foram lançados alguns cursos que pudessem

contribuir para a formação do profissional para ocupar este lugar nas organizações, fato que fez retardar a atualização da postura e posicionamento profissional com as tendências atuais.

A autora Bergamini (1996) comenta que mais rápido que em qualquer outro país foi necessário deixar para trás práticas simplistas de admitir e demitir pessoas. Segundo ela, o histórico chefe de pessoal não possuía conhecimento especializado sobre como trabalhar com pessoas.

Sobre isso, Resende (1991), ressalta que embora atribua-se aos profissionais de RH a denominação de “agentes de mudanças” pouco tem acontecido em termos de mudanças e inovações no que se refere as próprias atividades desses profissionais. Segundo o autor, muito se copia e pouco se inova nessa área.

Percebe-se que todo o processo de transformação que hoje se estabelece em termos de cultura e sociedade, vinculam um novo papel ao RH, bem como uma nova postura aos profissionais de Recursos Humanos, buscando com isso a adaptação às novas tendências. Com isso, tornaram-se necessários profissionais capacitados para lidar com pessoas, verdadeiros líderes capazes de viabilizar a formação de grupos e agenciar as mudanças advindas dos mesmos. Conforme Weimar (2005), o gerente de RH será um facilitador de idéias e de trabalho.

Neste contexto o gerente de recursos humanos percorreu e ainda percorre caminhos e experiências de renovação até chegar ao ponto em que hoje é reconhecido. Como se vê ao longo da história, a renovação acontece especialmente em termos de posicionamento e atitudes. De certa forma o jogo inverteu ou ao menos se igualou, como explicita o autor Marras (2000), quando diz que “quem anteriormente possuía o poder de decidir sobre quem ficava e quem saía das empresas, em meio reengenharia e tantas fusões, atualmente enfrenta mercado em ebulição”.

Assim, com as inovações acontecendo de forma bastante rápida, Weimar (2005), coloca que não se quer que o gerente de RH tenha que competir com a máquina, mas sim acompanhar o movimento inovador, não permitindo que qualquer assunto lhe passe despercebido. Ainda segundo o autor, o gerente de RH não deve ficar isolado, deve somar, aliando-se aos outros gerentes para que possa tornar-se um generalista, assimilando conhecimentos e vivências de outras áreas, tornando-se um “engenheiro humano”.

Visualiza-se com isso que além da nomenclatura e das responsabilidades embutidas no novo posicionamento do organograma das organizações, ou seja, de gerente a diretor, o ocupante desse cargo foi induzido a um crescimento também enquanto pessoa. Marras (2000)

coloca que o ocupante dessa posição também sofreu uma evolução natural no desenvolvimento do seu perfil “personal” e cultural, de forma a poder acompanhar as mudanças exigidas a cada nova fase desse importante trabalho.

Na percepção de Weimar (2005), caberá ao Gerente de RH implantar as mudanças de forma sólida e contundente permitindo a cisão de antigas leis do gerenciamento de pessoas. Segundo o autor caberá a ele também a conquista de uma visão livre de preconceitos e positiva em sua forma para mostrar em quais pontos e possível tornar as mudanças em algo palpável aplicando-a de forma imediata para dar continuidade à empresa como um organismo vivo e saudável.

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo teve por objetivo analisar a importância do setor de Recursos Humanos para os gestores/diretores de uma organização. Para isso, foi desenvolvido por meio de uma abordagem qualitativa e descritiva, tendo como procedimento um estudo de Caso. Segundo Gil (2007) estudo de caso consiste em apresentar fatos ou resumos narrativos de situações ocorridas em empresas, órgãos públicos ou outras instituições. Neste contexto, o estudo de caso vem no intuito de contribuir para a discussão, já que por meio do mesmo entra-se um contato com vivência real do tema proposto.

Após analisar várias empresas da região optou-se pela Empresa com o nome fictício de “ABC Ltda”, chamada assim devido à questões de sigilo das informações da mesma. A ABC foi escolhida pela acessibilidade e conveniência para a coleta dos dados. A empresa é privada e possui mais de 30 anos de atividades e está voltada para a industrialização de alimentos. Tem sua sede localizada na região norte do estado do Rio Grande do Sul.

Como forma de atingir os objetivos, foi elaborado e aplicado um questionário para os responsáveis dos principais setores da empresa, inclusive para a alta administração, conforme apresentado no capítulo a seguir.

## **4 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO**

### **4.1 A Empresa – Unidade de Estudo**

A empresa objeto do estudo possui 154 funcionários e atua num município do norte do estado do Rio Grande do Sul. Ressalta-se novamente que por questões de sigilo não será divulgado o nome real da empresa, apenas informações pertinentes para a compreensão da pesquisa, sendo identificada como Empresa ABC Ltda.

### **4.2 A empresa e o seu setor de Recursos Humanos**

Embora a Empresa ABC Ltda se mantenha ativa no mercado por mais de meio século, o Departamento de Recursos Humanos é novo e recente, existindo desde 1995, onde se iniciaram as primeiras atividades.

O departamento é composto por um gerente, um profissional da área da psicologia, um monitor da qualidade, um auxiliar de Recursos Humanos e Departamento Pessoal e um profissional da área técnica de segurança do trabalho.

Atualmente o departamento de Recursos Humanos também abrange as tarefas do departamento de pessoal, voltadas principalmente ao trabalho burocrático, de controle e execução de pagamentos e benefícios e de segurança no trabalho. Assim desenvolve atividades voltadas a Provisão, Aplicação, Manutenção, Desenvolvimento e Monitoração de Recursos Humanos.

O Departamento atua na empresa partindo da capacitação dos profissionais que o integram. Suas tarefas referem-se a recrutamentos, seleções, acompanhamento de novos colaboradores, segurança no trabalho, psicologia no trabalho, qualidade, informações e orientações e no que diz respeito aos benefícios. Atualmente a empresa faz uso de um manual nomeado como: Manual do Funcionário, o qual está em reestruturação.

A organização do trabalho da empresa é disposta por uma divisão de cinco departamentos: Administração; Compras; Vendas; Recursos Humanos e o Departamento Industrial, contando com cinco gerentes e 15 supervisores responsáveis pelos setores vinculados aos departamentos. Dentre os setores encontram-se: Moinho de Trigo; moinho de Milho; Transporte; almoxarifado; laboratório e armazenagens de grãos entre outros.

A presente pesquisa desenvolveu-se via aplicação de questionário aos profissionais que formam o quadro de funcionários da Empresa ABC Ltda. Os profissionais envolvidos possuem cargos de supervisão, gerência e direção. O questionário é formado por dez questões objetivas direcionadas ao tema: Recursos Humanos.

### 4.3 Análise e apresentação dos resultados

Por meio de perguntas claras e objetivas aplicou-se um questionário como forma de gerar informações para analisar e interpretar as opiniões dos profissionais da alta gerência de uma empresa industrial, visando perceber o que o “Recursos Humanos” representa e como é considerado pelos mesmos. Destaca-se que o objetivo da presente pesquisa não destinou-se a medir a atuação do departamento de RH da empresa pesquisada, mas sim tê-la como veículo de pesquisa com a finalidade de obter resultados que pudessem ser úteis tanto para atuação futura deste departamento na empresa, quanto para o objetivo acadêmico por meio do qual a pesquisa foi viabilizada.

A pesquisa teve uma amostra de dezoito profissionais, entre eles gerentes, supervisores e diretores. A aplicação do questionário deu-se entre os meses de maio e junho de 2010. Foram vários contatos com a empresa, mais especificamente com o Departamento de Recursos Humanos, cujos profissionais auxiliaram com os envolvidos e no desenvolvimento da pesquisa no que se trata da coleta de dados e informações. A tabulação e análise das respostas estão dispostas a seguir.

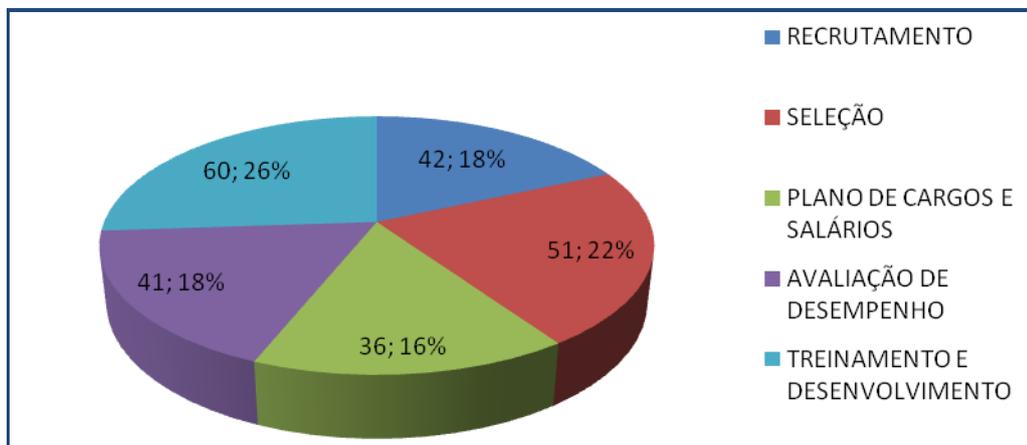
Com relação à questão número 1: *Em sua opinião qual a importância do setor de RH para a empresa?* O estudo apontou que 67% (12) dos entrevistados consideraram o setor de RH muito importante e 33% (6) importante, o que atribui e comprova o merecido reconhecimento pelas atividades desenvolvidas por este setor.

A questão 2: *Cite 4 atividades por ordem de importância que em sua opinião devem ou deveriam ser desempenhadas pelo setor de RH*, tinha por objetivo verificar o nível de conhecimento das atividades desempenhadas pelo setor e, principalmente, saber quais eram as mais importantes. Como opções de respostas tinha 10 tipos de atividades, sendo as mais lembradas como: as atividades de interação com os funcionários, seleção, pesquisa de satisfação, busca da pessoa certa para o cargo certo, capacitação dos funcionários entre outras. Como respostas destacaram-se as atividades de: treinamento que correspondeu à atividade mais citada, seguida de Recrutamento em segundo lugar, avaliação de desempenho em terceiro; e plano de cargos e salários em quarto lugar.

Na questão 3: *Partindo dos objetivos e interesses da empresa e especialmente do setor que você integra quais as principais práticas desenvolvidas pelo setor de Recursos Humanos?* O objetivo era de verificar, segundo os entrevistados, as 4 principais práticas desenvolvidas pelo setor de RH. De todos os entrevistados, 5 pessoas deixaram a questão sem resposta. Segue as atividades descritas pelos entrevistados, sendo que o número 1 corresponde

a atividade mais citada, numero 2 corresponde a segunda mais citada e assim sucessivamente: 1) Recrutamento; 2) Folha de pagamento; 3) Plano de Cargos e salários e 4) Administração de pessoal.

A questão nº4: *Das políticas de RH relacionadas a seguir, enumere-as por ordem de importância de 1 a 5, sendo 1 para a mais importante e 5 para a menos importante.* A questão tinha por objetivo verificar, segundo a visão dos profissionais entrevistados, quais eram as atividades cruciais inerentes no trabalho do RH. Observa-se no Gráfico 1 os resultados.



**Gráfico 1:** Principais Políticas de RH

Os dados apontam que a política de Treinamento e Desenvolvimento revelou-se a mais importante na opinião dos gestores. Em segundo lugar aparece a seleção, seguida pela política de recrutamento. Na quarta colocação aparece a avaliação de Desempenho e em seguida a política de Plano de Cargos e salários.

Com este contexto de resultados observa-se uma divergência de idéias que evidenciam o quanto a essência do trabalho do RH ainda não é algo claro e mutuamente compartilhado pelos profissionais, já que na questão nº 3 o Recrutamento aparece como a principal prática desenvolvida pelo setor na empresa e na questão nº4 aparece na terceira colocação em grau de importância, segundo os entrevistados.

No momento que, por ordem de importância, o treinamento e desenvolvimento aparece assumindo o primeiro lugar e recrutamento o terceiro lugar, percebe-se que por algum momento a ordem lógica de ações a serem desenvolvidas para que a organização obtenha bons resultados dispondo de seus recursos humanos, não é considerada de maneira igualitária.

Supõe-se que as políticas precisam ser tomadas como uma espécie de ordenamento de ações que objetivam o cumprimento de um ciclo que ao final possibilite a organização alcançar sucesso em todos os âmbitos, não somente em nível de lucratividade, como a níveis

de relações e de satisfação no que se refere a cargo e perfil. Essa relação se mostra imprescindível às organizações que estão na busca constante pela alta *performance*.

Se as políticas de recursos humanos são tomadas como caminhos a serem percorridos e se o melhor ou o primeiro passo a ser dado seria proceder de forma a buscar o perfil ideal para uma determinada vaga, retoma-se o gráfico anterior para estabelecer assim uma ordem senão ideal mas sim a esperada diante do formato atual das organizações. Nessa proposta é viável ressaltar o posicionamento por ordem de importância da política de recrutamento e da política de seleção.

No que se refere a questão nº5: *Na perspectiva de atender os objetivos e interesses da empresa, bem como dos setores que a compõe e atendendo a toda a complexidade que envolve o ser humano, peça chave das organizações, faz-se necessário que o RH trabalhe de forma: operacional, estratégica ou operacional e estratégica*, a pesquisa demonstrou que 83% (15) dos entrevistados responderam que o RH deveria trabalhar de forma Operacional e Estratégica e 17% (3) dos entrevistados responderam que o trabalho deveria ser desenvolvido de maneira puramente estratégica.

Os dados obtidos com a questão nº 5 designando ao RH a responsabilidade de desenvolver o trabalho de maneira operacional e estratégica e o fato de a grande maioria dos profissionais apontarem a necessidade do setor de RH dentro da empresa (questão nº1), talvez represente o posicionamento atual do setor dentro das organizações. De fato a literatura e a realidade no trabalho demonstram que o período de transição continua latente.

Pouco tempo se passou da época em que a meta a ser cumprida referia-se às funções operacionais e burocráticas. Toda a mudança cultural, seja da sociedade ou de uma organização em específico requer tempo para que se formalize, exigindo dos seres humanos adaptação aos novos métodos, as novas formas de organização aos novos caminhos para alcançar os objetivos.

O resultado das questões 1 e 5 deixam claro que a mudança já existe, a medida que os gestores têm como prioridade um setor que designa-se em sua essência a cuidar do ser humano nas organizações. Por outro lado vê-se também o reflexo de um setor que não ainda não se apossou totalmente do seu espaço para desenvolver aquilo que se propõe, ou seja, agir de maneira totalmente estratégica no desenvolvimento de seres humanos, potencializando a sua capacidade de trazer benefícios e lucratividade para a organização.

Na questão nº 6: *Você considera que as políticas de trabalho, adotadas na empresa, vem acompanhando e atendendo as novas tendências de “valorização do Ser Humano como*

*as peças chave dentro das organizações”?* O objetivo da questão era perceber como os funcionários vêem sua posição diante do cenário atual da empresa. A pesquisa apontou que 78% (14) dos entrevistados se posicionaram dizendo que as políticas de trabalho atendem em partes essa nova tendência, sendo que 17% (3) dos entrevistados consideram que as políticas não atendem, e 5%(1) dos envolvidos consideram que as políticas de trabalho atendem plenamente a tendência que valoriza o Ser Humano como principal peça dentro da empresa

Na questão nº7: *A empresa possui alguma das políticas de valorização das pessoas abaixo relacionadas? Premiações por desempenho, Participação nos resultados, Plano de saúde, Confraternizações, Plano de Carreira, outras.* O objetivou-se com essa questão era obter uma síntese do que para a empresa e o RH são prioridades em relação a nova tendência que se apresenta ao mundo das organizações. Dentre as opções propostas, as mais citadas foram confraternizações, “fundo saúde” e plano de carreira. Com relação às políticas citadas pelos próprios funcionários surgiu a política de capacitação.

A questão nº8: *Com relação à questão anterior, qual das políticas não vem sendo exercida na empresa, mas você acha ser interessante que fosse aplicado em seu setor, tinha por objetivo dar continuidade à reflexão anterior, porém demonstrando para a empresa um indicativo que pudesse mostrar o que seus colaboradores vêm como necessidade.* De todos os profissionais entrevistados, 5 pessoas deixaram a questão em branco. Segue as atividades descritas, sendo que o numero 1 corresponde a atividade mais citada, numero 2 corresponde a segunda atividade mais citada e assim sucessivamente: 1 premiação por desempenho, 2 Plano de saúde, 3 Participação nos resultados, 4 Plano de carreira.

À medida que se fala e se questiona sobre política de valorização (questão 6,7 e 8), é inevitável considerar que entra em cena os anseios enquanto pessoas que assumem um lugar de colaborador, quando por vezes o foco volta-se ao cargo que nesse momento o entrevistado possui, ou seja, o de gerente ou gestor de um setor em específico. Setor este, que possui pessoas, cujo desenvolvimento do trabalho depende de sua liderança, de sua visão corporativa, de suas decisões enquanto articulador e veículo intermediário entre os interesses de quem coordenam e os interesses dos gestores e da empresa como um todo. Assim, ouvir a sugestão de quem faz essa ponte de ligação é crucial, uma vez que a empresa poderá por meio disso desenvolver um ambiente onde as pessoas executem suas atribuições com o mínimo de sofrimento possível e com o máximo de empenho.

Com referencia ao que colocava as duas questões anteriores, segue a questão nº9: *Existe algum tipo de pesquisa de satisfação dos colaboradores?* Essa questão A mesma tinha

por objetivo findar uma reflexão que possa ser produtiva aos trabalhos futuros do RH da empresa em questão. Os entrevistados mencionaram não haver pesquisa de satisfação na empresa.

A última pergunta do questionário, a questão nº10: *Cite algumas sugestões para possíveis melhorias do serviço prestado pelo setor de RH com relação ao seu setor?* destinava um espaço, por meio do qual o entrevistado pudesse sugerir e acima de tudo expor seus anseios como uma pessoa inerente ao espaço refletido. Essa exposição de idéias sem dúvidas pode ser usada de maneira produtiva pela empresa, uma vez que a fala de seus colaboradores pode servir como um “termômetro” de detecção rápida de como anda a temperatura do meio ambiente de trabalho.

Os dados obtidos com a questão nº 10 são apresentadas a seguir, sendo que o numero 1 corresponde a sugestão mais citada, numero 2 a segunda mais citada e assim sucessivamente: 1- maior interação do setor de RH com o restante da empresa, principalmente com as direções; 2- Premiação por desempenho e Pesquisa de satisfação, 3- Atividades de motivação; 4- avaliação de desempenho e atividades voltadas ao relacionamento entre funcionários.

É claro que numa pesquisa de opiniões existem muitos fatores de influência a serem considerados como a vivência pessoal, a experiência profissional, o momento e as circunstâncias em que a pesquisa foi desenvolvida e principalmente os próprios anseios com relação ao tema pesquisado.

Nas perguntas nº 8 e nº 10, as quais questionavam sobre as melhorias do setor de RH e as possibilidades de implantação de novas políticas percebeu-se claramente os anseios dos profissionais em torno do trabalho desenvolvido pelo setor e com relação ao que poderia ser adotado como políticas atuantes na organização. Variadas idéias foram mencionadas e essas sugestões podem refletir futuras movimentações no que diz respeito ao futuro do setor de Recursos Humanos na Organização em questão.

À medida que se propõe uma discussão sobre Recursos Humanos, abre-se um espaço individual para que se tornem concretas as opiniões e sugestões que são comuns entre as pessoas que compõe o espaço organizacional. Comuns porque todos, uma vez fazendo parte de uma organização, estão em contato direto com pessoas, com as particularidades dos seres humanos e, tendo que ultrapassar todos os obstáculos que se apresentam, em prol de objetivos que também comuns: o bom desenvolvimento do trabalho e do setor pelo qual são responsáveis.

Com a aplicação do questionário e após análise das respostas pode-se perceber o quanto o tema Recursos Humanos ainda exige muita discussão e esclarecimento. O questionário acima de tudo deixou claro que o tema é instigante e pouco objetivo. A amplitude das respostas, a diversidade das idéias relacionadas a algumas questões reflete o quão intensa é a amplitude imaginária em torno de um setor do qual se espera tanto, e que abrange um dos temas mais delicados dentro do mundo das organizações: os seres humanos.

## **5 CONCLUSÃO**

Parece ser óbvia a relação que existe entre a evolução dos tempos e as mudanças a nível de organização de trabalho nas empresas. Entretanto nem sempre é contemporânea a forma de abordar o desenvolvimento do trabalho. Fala-se muito na valorização do ser humano, sem que muitas vezes se verifique quais fatores mereceriam maior atenção e isso se coloca como uma tendência moderna e positiva ao mundo dos negócios.

Trata-se então de uma forma recente de trabalhar, que num primeiro momento, se apresenta, ou já se apresentou de forma ambígua. Alternativas que por vezes deveriam andar juntas, lado a lado, para que uma empresa fosse bem sucedida: lucratividade e bem estar humano. Todavia, considerando que o conceito de bem estar também evoluiu, hoje o caminho se apresenta com noções entrelaçadas, andando de maneira concomitante: tem-se produtividade por meio de trabalhadores “saudáveis”, o que resultará em lucratividade.

A saúde no trabalho é um fator importante a ser considerado, pois segundo Dejours, (1996), para além de uma identidade e de situar o ser humano frente a uma organização social, o trabalho coloca-se como um fator essencial do equilíbrio e do próprio desenvolvimento. Sendo assim, considera-se que ambiente e trabalhador saudáveis são condicionantes para que a empresa seja merecedora de um lugar de destaque no cenário atual.

Nessa perspectiva, a forma de propiciar o melhor ambiente de trabalho, depende automaticamente da maneira como a empresa e seus gestores direcionam a forma de trabalhar. Já dizia Hunter (2006), que “o maior indicador de saúde dentro de uma organização esta na liderança ou na ausência dela.” Assim, impossível pensar o trabalho de uma organização sem fazer referencia a ideologia e as prioridades de quem a comanda.

Observa-se, estudando o Rh, que este setor tem grande responsabilidade no sucesso do quesito desenvolvimento de seres humanos, o que resultara sem dúvida em bons números para a empresa. Trata-se de um setor que tem possibilidades de agir de forma criativa, inovadora e adaptativa, pois é fundamental que assim o faça, para que ofereça resultados que acompanhem a evolução diária, fato que muitas vezes não acontece.

Há um bom caminho percorrido, porém considerando o tempo e a rapidez da evolução tecnológica, é discutível a lentidão evolutiva de um setor que aborda e abrange os próprios autores ou causadores de todas as mudanças. Talvez o caminho para que o RH venha a ser um setor que atue de maneira decisiva e constante nas organizações, é assumir o seu posto de agente de mudanças, facilitando as relações entre a produção e o trabalho, entre gestores e colaboradores, onde seus principais instrumentos sejam flexibilidade, escuta e inovação. Sem dúvida, a afirmação do setor dentro das organizações exigirá dos profissionais de RH formação e desenvolvimento profissional para interagir no meio organizacional com propriedade e conhecimento aprofundado do tema.

Ouvir quem vivencia as ações propostas pelo setor de RH, também pode ser uma atitude produtiva em termos de atuação do setor, uma vez que utilizando-se dessas vivências planeja-se as ações futuras que possam vir a acrescentar no desenvolvimento das atividades dos profissionais, trazendo resultados positivos para a empresa como um todo.

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos: fundamentos básicos**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- DEJOURS, Christophe. **Uma Nova Visão do Sofrimento Humano nas Organizações**. In: DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- GIL, Antonio Carlos. **Metodologia o Ensino Superior**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HUNTER, James C. **Como se Tornar Um Líder Servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- LIMA, Maria E. A. **Novas Políticas de Recursos Humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de trabalho**. RAE, São Paulo, v.34, n° 3, p. 115-124, maio/jun.2004.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3º ed. São Paulo: Futura, 2000.
- RESENDE, Enio. **É preciso mudar o discurso em Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Summus, 1991.
- WEIMAR, Paulo Renato. **O Novo Cruzado**. Disponível em: <www.rh.com.br>. Acesso em 12 set. 2005