

**PERCEÇÃO DE GESTORES ACERCA DA IMPLANTAÇÃO DO SETOR DE
RECURSOS HUMANOS: O CASO DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DA
CIDADE DE BARBALHA - CEARÁ**

**CICERO ISAC PEREIRA DE OLIVEIRA
MAYCO WESLEY TELES MAURICIO
MICAEL RODRIGUES FEITOSA MELO
LAHYNE ALVES TAVARES
FRANCISCO INALDO SOBREIRA FERREIRA
PEDRO ANDERSON SANTOS PEREIRA
ÂNGELA MARIA DE SOUZA
CICERA THAMYRES FERREIRA DE LUNA**

PERCEPÇÃO DE GESTORES ACERCA DA IMPLANTAÇÃO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS: O CASO DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DA CIDADE DE BARBALHA - CEARÁ

RESUMO

O papel do RH dentro da empresa tem a grande responsabilidade de preservar a qualidade de vida no ambiente, pois este setor juntamente aos gestores monta estratégias para manter suas equipes comprometidas. O objetivo desta pesquisa é descrever as mudanças ocorridas após a implantação do setor de recursos humanos dentro de uma empresa de pequeno porte da cidade de Barbalha, Ceará. Trata-se de um estudo de caso descritivo, exploratório de abordagem qualitativa realizada durante o mês de janeiro 2020 em uma empresa de pequeno porte do segmento de hortifrúteis localizada na cidade de Barbalha/CE realizada através de entrevistas com três gestores sendo um atuante na parte operacional, um do setor administrativo-financeiro e um responsável pelo setor de Recursos Humanos e Departamento de Pessoal para análise das mudanças ocorridas após a implantação do setor na organização. De acordo com a opinião dos gestores, após a instalação do setor de recursos humanos, ocorreram mudanças significativas dentro da empresa como integração de marketing interno, equipe bem alinhada em metas, elaboração de métodos assertivos, foco direcionando ao trabalho, gestão de tempo e boa comunicação. Motivação é um ponto forte após a implantação do RH, pois é necessário motivar e administrar com pessoas e não administrar as pessoas. Assim, é possível concluir que o RH é um setor fundamental para o crescimento da empresa, pois possibilita um equilíbrio dentro da organização atendendo as necessidades dos seus colaboradores proporcionando também um ambiente agradável entre empresa e trabalhador.

Palavras chaves: Recursos Humanos. Empresas. Mudanças.

ABSTRACT

The role of HR within the company has a great responsibility to preserve the quality of life in the environment, as this sector is associated with managers of maintenance strategies for their committed teams. The objective of this research is to describe the changes that occurred after the implementation of a human resources sector within a small company in the city of Barbalha, Ceará. This is a descriptive, exploratory case study with a qualitative approach carried out during the month of January 2020 in a small company in the fruit and vegetable segment located in the city of Barbalha / CE, conducted through interviews with three managers, one of whom was a participant in the operational part and an administrative-financial sector. An interview was also conducted with the person in charge of the Human Resources sector and the Personnel Department to analyze the changes that occurred after the sector was implanted in the organization. It was found that after the installation of the human resources sector, significant changes will occur in the company, such as internal marketing integration, a team well aligned with goals, elaboration of assertive methods, focus on work, time management and good communication. Motivation is a strong point after HR implementation, as it is necessary to

motivate and manage with people and not to manage as people. Thus, it is possible to conclude that HR is a fundamental sector for the growth of the company, as it allows a balance within the organization and understand how the requirements of its employees also use a pleasant environment between the company and the worker.

Key-words: Human Resources. Companies. Changes

1 INTRODUÇÃO

O setor de Recursos Humanos (RH) é responsável pelo desenvolvimento humano e capacitação abrangendo diretamente as pessoas através dos cargos ocupados como recrutamento e seleção de funcionários e motivação além de alinhar as políticas da organização. Sendo assim o setor apresenta maior visibilidade tratando-se ao vasto capital humano que se pode aderir para a empresa.

Para Soviensi e Stigar (2008, p. 54) o capital humano é considerado o “bem mais precioso” que as organizações apresentam trazendo também a gestão de competitividade explicando a teoria que conforme Albuquerque (1992) tornou-se imperativa nos tempos atuais, inserindo-se principalmente na administração das empresas. E com isso o setor de recursos humanos trabalha para obter resultados efetivos e ser um fator de serventia eficaz.

O papel do RH dentro da empresa tem a grande responsabilidade de preservar a qualidade de vida no ambiente, pois este setor juntamente aos gestores monta estratégias para manter suas equipes comprometidas continuamente, direcionando o foco dos integrantes e os motivando para alcançar seus objetivos, prezando sempre para que os funcionários sigam a visão, missão e valores da empresa, e assim desenvolver as pessoas como profissionais.

Dessa forma o RH mostra seu valor em unificar, agregar, reconhecer, traquejar e acima de tudo respeitar os indivíduos, visto que está a todo o momento mirando no gerenciamento de informações, gerenciamento de desempenho, gerenciamento burocrático, assertividade na definição de salários e benefícios e claro ligado a gestão de pessoas.

Nos dias atuais, ainda é possível encontrar uma grande quantidade de empresas que ainda não possuem uma infraestrutura moderna. Atrelado a isto, o receio de se adaptar ao “novo” aumenta a resistência às mudanças necessárias para a melhoria dos processos acarretando na ausência de um setor de Recursos Humanos reduzindo drasticamente a motivação dentro da organização. Em vista do exposto designou-se a seguinte pergunta de partida: qual a percepção dos gestores acerca da implantação do setor de recursos humanos em empresas de pequeno porte?

Visando encontrar resposta para o questionamento supramencionado optou-se por realizar um estudo em uma empresa de pequeno porte localizada na cidade de Barbalha, Ceará, cujo objetivo foi descrever a percepção dos gestores da empresa escolhida para estudo acerca da implantação do setor de recursos humanos.

No geral, estas empresas optam por darem maior credibilidade os setores de comercial e financeiro pois os julgam muito mais importantes (OLIVEIRA, 2010). Justifica-se então que, é primordial que uma empresa, mesmo pequena, tenha um setor de RH. Gil (2001) declara que se as empresas quiserem progredir, ou pelo menos durar deverão ajustar-se rapidamente a todo esse ritmo de mudança. Para tanto, irão necessitar de trabalhadores cada vez mais capacitados e qualificados, visando que sua aprendizagem seja contínua visto que o próprio, é responsável para gerir relacionamentos internos além de desligar pessoas que possam trazer problemas para a empresa sendo responsáveis também por identificar e formar líderes.

Sendo assim, com a inserção deste setor vincula-se benefícios para a empresa evitando ações trabalhistas e futuros prejuízos dentro da organização bem como trazendo mudanças cada vez melhores como ganho de eficiência aproveitamento de competências e economia de recursos financeiros. É o que afirma Ulrich (1998) ao mencionar que essa transformação adiciona valor aos processos de trabalho e que o departamento de recursos humanos é a chave para tudo isso, além de ser encarregado de despertar o interesse dos funcionários e trazer maior eficiência para a organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 OS SEIS SUB-PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS

O primeiro encontro da organização com um novo candidato permite que ele depare-se com o processo de agregar pessoas sendo um dos seis subsistemas dos recursos humanos que também é conhecido como recrutamento e seleção. Visto que é uma das etapas consideravelmente muito importante, pois se habilita em dois tipos de fases. A primeira onde o recrutamento é interno, sendo realizado dentro da própria empresa. Assim aproveitando os conhecimentos que o colaborador já possui sobre os processos internos. A segunda trata-se quando a organização abre vagas externamente para aqueles que não fazem parte do quadro de funcionários possam entrar.

Funcionando assim como um sistema de esforço cooperativo onde cada integrante tem seu papel definido para executar suas tarefas e praticar (CURY, 2000.p 116). “É bastante significativo que o setor de RH aplique as pessoas de maneira sábia e correta em seus respectivos departamentos visando às competências e interesses, a fim de explorar o máximo do potencial do agregado”. Meireles (2003, p 46) afirma que “a organização é um fator que pode ser abordado como um agrupamento articulado de pessoas, métodos e recursos materiais”.

Impulsionado para um dado fim e balizado por uma coleção de imperativos determinantes valores, crenças e culturas. Uma das melhores maneiras de cativar o colaborador está relacionada ao processo de recompensar pessoas, visto que é uma forma de retribuir o trabalho recebido. Para Hunter (2006) é através da motivação que faz com que os colaboradores realizem suas funções com mais competência, com bom humor e dedicação. Mantendo um clima organizacional de qualidade, acarretando em aumento na produtividade e longevidade do empregado no cargo.

É bastante perspicaz que o setor desenvolva as pessoas de forma habilmente como treinamento e desenvolvimento que tem um papel muito importante para a perenidade na organização, pois fortalece o trabalhador em sua funcionalidade. Visto que vai capacitar o colaborador a ter uma visão mais holística da organização, de acordo com Chiavenato (1995, p. 135) “a administração de recursos humanos quer dizer conquista e manter as pessoas na organização trabalhando e dando o máximo de si com conduta positiva e favorável”.

Após agregar o funcionário é preciso manter este trabalhador na organização visto que é bastante desafiador, pois se deve fazer com que o mesmo mantenha a mesma motivação e energia de quando ingressou. Para que isso ocorra é significativo que a organização tenha uma mentalidade aberta em prover recursos necessários para que o trabalhador se sinta feliz em desenvolver suas tarefas desde que para isso ele tenha suas necessidades básicas atendidas, seja respeitado e ouvido pela empresa. Ter o trabalhador reconhecido o faz motivado a continuar investindo seu trabalho para a evolução da organização. Para que se mantenham as informações organizadas e fáceis de serem encontradas deve-se ocorrer ao fato de monitorar pessoas que não quer dizer controlar, mas sim manter um banco de informações evolutivas do empregado que permite aos gestores conhecer as potencialidades do agregado.

Pontes (1996, p. 22) afirma que “a avaliação de desempenho é um conceito sistemático do desempenho de cada pessoa no cargo e em sua habilidade de progresso futuro”. Visto que o processo de monitorar similarmente exerce o papel de controle, mas de forma menos coercitiva e hierárquica, pois tem como objetivo manter o equilíbrio na organização. Semeando as políticas e a cultura de forma transparente assim como os regulamentos a serem cumpridos.

2.2 MUDANÇAS OCORRIDAS COM A IMPLANTAÇÃO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS

No Brasil o setor de Recursos Humanos é classificado relativamente como algo novo, especialmente para pequenas empresas onde os benefícios deste setor ainda são totalmente desconhecidos, uma vez que o setor é prontamente encontrado nas grandes organizações e infreqüentemente nas médias. Trata-se de um ramo especializado que contorna todas as ações da empresa tendo como intuito a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade (SOUZA, 2006).

O setor de Recursos Humanos está vinculado à administração da empresa exigindo assim a coordenação de vários componentes vitais. Robbins e Decenzo (2001) afirmam que a administração é o processo de atingir com eficiência os propósitos da organização, com e através das pessoas, pois se torna uma chave principal para o funcionamento da empresa. Este setor surgiu como a área de “recursos industriais”. Sua criação teve notoriedade durante a Revolução Industrial, para estruturar as relações entre patrão e empregado. Dentro da empresa é conhecido pela sigla ”RH” sendo um departamento que tem a responsabilidade de seleção, contratação, treinamento, remuneração e a formação de líderes. Visando também corroborar com o intelecto emocional do funcionário.

É visivelmente abrangente quando uma organização implanta este setor multifuncional em sua grade de setores, pois junto a esta inserção acarreta com ela várias mudanças específicas tais como melhoria no funcionamento da empresa, aprimoramento em processos de contratação, definição clara e objetiva das funcionalidades. Souza (2006) complementa dizendo que a gestão de recursos humanos consiste na preparação da organização. No trabalho com as pessoas, em ter sentimentalidade no ato de gerenciar as ideias dos colaboradores com benefícios do trabalho da empresa. É uma área multidisciplinar que envolve vários fundamentos em diversas extensões.

Missel (2016) declara que a presença de uma ferramenta que conserte a carência na comunicabilidade dentro das companhias é fundamental, pois a boa comunicação atua sem desvios no bem-estar dos colaboradores e, também, no sucesso da organização. É preciso ter colaboradores que interajam com a empresa de acordo com as normas sugeridas, fazendo com que empresa e funcionário disponham da mesma linha de raciocínio para que haja uma boa integridade comunicativa.

3 MÉTODO

Trata-se de um estudo de caso descritivo, exploratório de abordagem qualitativa cuja realização se deu durante o mês de janeiro 2020 em uma empresa de pequeno porte do segmento de hortifrúti localizada na cidade de Barbalha/CE.

A empresa escolhida para estudo atua no mercado nacional há mais de 20 anos. Essa filial está atuando na região do cariri há 6 anos e possui mais de 80 funcionários, sendo de vários sócios e tendo outras filiais em todo o país. Sua matriz fica localizada em Brasília - Distrito Federal e é onde funciona a contabilidade própria de todas as filiais.

A escolha da empresa analisada se deu por conveniência. Já os dados foram coletados a partir de entrevista não-estruturada realizada com três gestores sendo um atuante na parte operacional, um do setor administrativo-financeiro e o terceiro responsável pelo setor de Recursos Humanos e Departamento de Pessoal.

A análise dos dados se deu por meio da técnica da análise de conteúdo de Bardin tendo sido possível dividir as respostas obtidas por meio das entrevistas por categorias. As questões abordadas durante a pesquisa abordaram os problemas enfrentados pela empresa desde sua abertura até os dias atuais, tais como, processos trabalhistas por conta de admissão de colaboradores sem registro em carteira, medidas preventivas para preservação da Segurança e Saúde do Trabalhador, tendo sido possível verificar as mudanças ocorridas após a implantação do setor de RH na empresa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As respostas obtidas por meio das entrevistas geraram um vasto banco de dados devido às entrevistas terem sido não-estruturadas. Assim, para melhor compreensão dos resultados obtidos, foi elaborada uma síntese das respostas conforme observa-se no quadro abaixo.

Quadro 1 – Síntese das Respostas Obtidas

Perguntas	Síntese dos Resultados
Para você o que é o setor de RH?	Recrutamento e seleção; Coração da empresa; gestão dos setores.
Em sua opinião qual o papel da área de recursos humanos?	Estruturar os colaboradores; intercomunicação.
Qual a importância desse setor para a sua empresa?	Evolução da empresa; qualidade.
O RH pode contribuir com o desenvolvimento da empresa? E de qual maneira?	Sim, pode motivar os colaboradores, reter o pessoal; alavancar a produtividade.
Quais as principais mudanças ocorridas na empresa após a implantação do setor de Recursos Humanos?	Integração de marketing interno. Equipe bem alinhada em metas. Elaboração de métodos assertivos. Foco direcionado ao trabalho. Melhor gestão de tempo e boa comunicação. Motivação.

Analisando as respostas obtidas a partir das entrevistas é possível verificar que a visão do setor de recursos humanos para os entrevistados, está associada ao procedimento de recrutamento e seleção, pois os participantes da pesquisa afirmam que é um importante componente para a estrutura do setor de RH. No entanto, um dos entrevistados deu maior destaque para as funções operacionais do setor, mas pouco se falou da ideia de um RH estratégico ao negócio que tem como finalidade buscar criar um elo entre as pessoas e a tática da sistematização constituindo com que os melhores talentos da corporação estejam ligados aos objetivos mais significativos da empresa.

Verifica-se então que o papel do setor de RH segundo os entrevistados é de suma importância, pois se trata de estabelecer uma melhor comunicação dentro do ambiente de trabalho, sendo que o departamento tem a especialidade de encontrar a pessoa certa para a vaga certa corroborando assim com uma boa intercomunicação empresarial.

A pesquisa permitiu observar também que os gestores entrevistados, possuem um bom conhecimento acerca da importância do setor de recursos humanos para uma empresa, tanto

para gestão empresarial como também para dar suporte em tarefas operacionais. Bauer (2011) afirma que o RH deve ser um setor estratégico e muito bem alinhado estabelecendo práticas comuns sendo atividades estratégicas dentro da empresa. Fazendo assim com que o colaborador possa estar muito mais preparado e completamente engajado com as tarefas do seu cotidiano. Porém quanto ao RH estratégico ainda não está vigente na manifestação dos associados. Sendo que se trata de uma peça chave dentro da organização, pois visa o sucesso em um amplo mercado competitivo e com multinacionalidade.

Em relação a introduzir o setor de recursos humanos, mesmo com seus associados não tendo ainda uma visão clara e definida do setor, verificou-se que o setor de RH foi implantado dentro da instituição. Porém aguarda o crescimento da empresa e o acréscimo de mais colaboradores, para assim ampliar o setor com mais ferramentas de estratégia e gestão e ainda é comentado como principal argumento o fato do investimento financeiro. Contudo o que muitas empresas não percebem é que estão deixando de investir em algo que seria um diferencial competitivo no negócio.

Compreendendo o fato de ser uma empresa de pequeno porte é compreensível que seus gestores almejem o sucesso e queiram alavancar seus planos de negócios, mesmo havendo o problema da escassez de recursos e a exorbitante concorrência de mercado. Ainda com o fato de ampliar o setor de recursos humanos a empresa pode se manifestar em utilizar ferramentas e recursos internos não sendo necessários métodos aprimorados, pois conforme afirma Toledo (1999, p. 24) “está comprovada a importância da área de recursos humanos não somente em si, mas como também nos grandes rendimentos de conhecimentos e técnicas que passariam a induzir diretamente os resultados da empresa”.

A entrevista realizada permitiu observar que o papel do setor de recursos humanos para os associados ainda não é claro e objetivo. Sendo que para a o crescimento do setor de RH é significativo que todos os sócios envolvidos alinhem sua percepção sobre o setor. Entrelaçando de maneira uniforme seus pensamentos e entendimento para atingir todas as contribuições que o RH é capaz de oferecer.

Os gestores afirmaram que após a instalação do setor de recursos humanos ocorreram mudanças significativas dentro da empresa como integração de marketing interno, equipe bem alinhada em metas, elaboração de métodos assertivos, foco direcionando ao trabalho, gestão de tempo e boa comunicação. Motivação é um ponto forte após a implantação do RH, pois é necessário motivar e administrar com pessoas e não administrar as pessoas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como principal objetivo descrever a percepção dos gestores acerca da implantação do setor de recursos humanos dentro de uma empresa de pequeno porte localizada na cidade de Barbalha, Ceará. Baseando-se nos conceitos de que a mudança é essencial a toda organização, este estudo destacou que o RH é um setor fundamental para o crescimento da

empresa, pois possibilita um equilíbrio dentro da organização atendendo as necessidades dos seus colaboradores.

Os resultados deste estudo sugerem que a grande mudança obtida pela empresa analisada após a implantação do setor de RH está relacionada ao aumento da produtividade e agilidade, compreendendo uma boa gestão de tempo e um bom desempenho dos seus colaboradores. Esta pesquisa demonstrou também que uma empresa que possui o setor de RH proporciona um ambiente agradável para o trabalhador, uma vez que os profissionais se sentem amparados e motivados a apresentarem resultados positivos diariamente.

Sendo assim, pode-se afirmar que os objetivos deste estudo foram atingidos e que o entendimento dos gestores acerca das mudanças ocorridas na empresa estudada servirá para que outros gestores compreendam o quão é importante o papel do setor de RH nos dias atuais. Espera-se desta forma que a sociedade possa reconhecer que o setor de Recursos Humanos atua de forma estratégica em uma organização cuja missão principal é oferecer aos gestores, as condições necessárias para decisões mais assertivas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. **Competitividade e recursos humanos**. *Revista de Administração*, v. 27, n. 4, p. 16-29, 1992.

BAUER, M; GARAY, A. GUDOLLE, L & COSTA, A. **“Coisas de RH”**: um estudo qualitativo das representações sociais de professores de outras áreas sobre a área de RH. *Revista Eletrônica de Gestão organizacional*, 1(9), 01-26. (2011)

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Recursos Humanos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CURY, A. Estruturas organizacionais. In: CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 7. ed., cap. 8, p. 216-272. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas.(2001)

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

MEREILES, M. Teorias da administração: clássicas e modernas. São Paulo: Futura. (2003)

MISSEL, Simoni. **Feedback Corporativo**: Como saber se está indo bem. 2. ed. São Paulo: Saraiva; 2016.

OLIVEIRA, J. **A influência da área de RH na produtividade das pequenas empresas**. XIII Semead – seminário em administração. São Paulo, 2010

PONTES, BENEDITO RODRIGUES. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes / Benedito Rodrigues Pontes. — 12. ed. — São Paulo : LTr, 2014.

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 apresentado 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.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. **Recursos Humanos x Gestão de Pessoas**. Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação. Curitiba, v. 10, n. 10, p. 51-61, jan./jun. 2008.

TOLEDO, F. de. **Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Fatura. (1998)