

FACULDADE MERIDIONAL – IMED

Fernando de Oliveira Boeira

**AS MUDANÇAS NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS
QUANDO DA TRANSIÇÃO DE UMA EMPRESA NACIONAL PARA
MULTINACIONAL:
Um Estudo de Caso em um Frigorífico de abate de aves no norte do Estado
do Rio Grande do Sul**

**Passo Fundo
2012**

Fernando de Oliveira Boeira

**AS MUDANÇAS NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS
QUANDO DA TRANSIÇÃO DE UMA EMPRESA NACIONAL PARA
MULTINACIONAL:
Um Estudo de Caso em um Frigorífico de abate de aves no norte do Estado
do Rio Grande do Sul**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Escola de Administração da Faculdade Meridional –
IMED, como requisito para a obtenção do grau em
Bacharel em Administração, sob a orientação do
Prof^a. Me. Sabrina Frâncio.

Passo Fundo

2012

Fernando de Oliveira Boeira

**AS MUDANÇAS NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS
QUANDO DA TRANSIÇÃO DE UMA EMPRESA NACIONAL PARA
MULTINACIONAL:
Um Estudo de Caso em um Frigorífico de abate de aves no norte do Estado
do Rio Grande do Sul**

Banca Examinadora:

Prof. Me. Sabrina F. E. Jardim

Prof. Me. Alessandra C. Maciel

Prof. Me. William Zanella

Passo Fundo

2012

Dedico este trabalho especialmente a mim, pois ninguém mais do que eu se dedicou para chegar ao final da graduação, concluindo mais uma etapa de minha vida.

Aos meus queridos pais e irmão que muito me ajudaram e me incentivaram na construção deste objetivo. Família, o meu muito obrigado.

AGRADECIMENTOS

Alguém que está acima de tudo é Deus. Todos temos algo superior em que acreditamos. Eu tenho fé em Deus, e por isso agradeço a ele em primeiro lugar.

Aos meus queridos pais, maravilhosos, verdadeiros e guerreiros, obrigada por tudo o que vocês fazem em minha vida, obrigada pela educação, pela moral, pelos valores, pelos princípios que me ensinaram e continuam me ensinando a cada dia. Amo vocês!

Mãe, obrigada por tudo! Tu és minha inspiração e minha motivação para cada dia conquistar ainda mais meu pequeno espaço no mundo. A admiro mais que qualquer pessoa. Esta vitória também é sua.

Pai, obrigada por tudo! Meu grande primeiro e grande exemplo. Obrigado por estar ao meu lado e ter escolhido esta condição.

Mano! Meu grande amigo que a cada dia eu conheço um pouco desta imensidão de pessoa que és. Sempre foi importante pra mim, mas de uma forma especial, tem se tornado alguém que me inspira nas decisões de vida. Dizem que amigos são irmãos que podemos escolher. Você é o irmão e amigo que eu pude escolher sim!

O meu muito obrigado a Doux Frangosul por me abrir as portas há 7 anos quando iniciei como estagiário. Obrigado também aos meus colegas de trabalho que me acompanharam nesta conquista e que contribuiriam de forma bem importante.

Um obrigado especial à minha orientadora Sabrina Frâncio, pela paciência e competência em se dedicar ao seu orientando. Tenha certeza que sua presença e entrada na minha vida, não só acadêmica, como pessoal contribuiu muito para meu crescimento. Te admiro demais por tudo que representa para sua família, amigos, trabalho e alunos. Obrigado mesmo, de coração!

A todos os professores da IMED que fizeram parte da minha trajetória. Principalmente, aos professores William, Claudionor, Eduardo e Cesar, que de forma muito competente foram nossos primeiros professores na transferência para a IMED, nos passando muito mais que seus conhecimentos. Muito obrigada pelos ensinamentos e dedicação a nossa turma. Agradeço também meus colegas da IMED pela parceria e amizade desde o início, em especial Bruna Zanella, Laura Sonaglio, Pedro Almeida, Renan Tonial, Siliane Pessi e Thaís Teixeira.

“Se queres colher em três anos, planta trigo; se queres colher em dez anos, planta uma árvore, mas se queres colher para sempre, desenvolve o homem”.

Provérbio Chinês

RESUMO

As organizações vem sofrendo inúmeras transformações e transições, as quais trazem diversas mudanças para seus colaboradores e sociedade. Desta forma, é importante dar atenção às diversas áreas, principalmente à gestão de pessoas, que é a principal fonte do recurso que faz girar a produção, as pessoas, dando vida à empresa. Diante disso, torna-se relevante analisar os processos desta área e as influências que estes podem causar nas pessoas envolvidas no processo. Este trabalho buscou analisar as mudanças nos processos de Gestão de Pessoas quando da transição de uma empresa nacional para multinacional, um estudo de caso em um frigorífico de aves no norte do estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, delineou-se como uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa que teve como instrumento de coleta um roteiro de entrevistas não estruturadas aplicadas às lideranças existentes que passaram por esta transição. Por meio de tal instrumento, foi possível verificar a percepção dos entrevistados quanto aos processos de RH utilizados até a transição, bem como sobre as mudanças transcorridas durante o tempo, analisando o antes e o depois. A base teórica serviu de apoio para as análises dos dados coletados. Com isso pode verificar que muitos dos processos de GP eram diferentes dos utilizados atualmente. Também se pôde averiguar que a comunicação interna entre produção e RH não era das melhores, as estratégias não estavam alinhadas com a gestão de pessoas e nem mesmo práticas de treinamento e desenvolvimento. Ao final de todas as análises e interpretações dos dados coletados, foram identificadas mudanças importantes na transição. Nota-se que a empresa multinacional trouxe organização aos processos trabalhistas e inseridos a estratégia e aos objetivos da empresa. Foram traçados ainda planos de treinamentos e benefícios aos colaboradores, onde a comunicação entre produção e RH tornou-se ativa, podendo assim, identificar as lacunas nos processos e as dificuldades de cada área. Com o término deste trabalho, surgiu a possibilidade de novas pesquisas na área, bem como a possibilidade de aprofundar os resultados aqui apresentados, e também em outros frigoríficos, por se tratar de um contexto muito amplo.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Transição. Benefícios. Treinamento e Desenvolvimento. Recrutamento e Seleção. Mudanças.

ABSTRACT

Nowadays, organization has undergone many changes and transitions, which bring several changes to its employees and society. Thus, it is important to pay attention to several areas, mainly human resource, which is the main source of the resource that turns the production, people, giving life to the company. Thus, it becomes relevant to analyze the processes of this area and influences they may cause to people involved in the process. This work investigates the changes in the processes of human resource when the transition from a national company to multinational company, a case study in a refrigerator birds in north of Rio Grande do Sul state. So, was outlined as a research exploratory qualitative approach to data collection instrument was a set of interviews unstructured apply to existing leaders who have gone through this transition. Through that it was possible to verify the perception of respondents regarding the Personal Management processes used to transition, as well as on the changes that occurred over time, analyzing the before and after. The base served as a theoretical support for the analysis of data collected. This can be seen that many of the People Management were different from those used today. It also could determine that the internal communication between production and Human Resources was not the best, the strategies were not aligned with the People Management and even training and development practices. At the end of all analysis and interpretation of data collected, we identified significant changes in the transition. Realize that the multinational organization to bring labor and inserted into the strategy and business objectives. Plans were drawn further training and benefits to employees, where communication between production and Human Resources became active, being able to identify gaps in the processes and difficulties in each area. With the conclusion of this work, appeared the possibility new researches in area as well as the possibility of probing the results showed here and in other refrigerators, because it is a very broad context.

Keywords: People Management. Transition. Benefits. Training and Development. Recruitment and Selection. Changes.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Histórico da área de RH; Áreas de responsabilidade da função de pessoal.	18
Figura 2 – O velho papel de Recursos Humanos; O novo papel de Recursos Humanos.	22
Figura 3 – Pacote básico	26
Figura 4 – Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.	30
Figura 5 – Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.	30
Figura 6 – O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. Educação corporativa: articulação dos conceitos de competência, gestão do conhecimento e aprendizagem.	35
Figura 7 – Manual de treinamento de desenvolvimento: processos e operações. Visão cronológica de Treinamento de Desenvolvimento.	37
Figura 8 - Estudos correlatos.	40
Figura 9 - Constructo dos objetivos.	41
Figura 10 – Entrevistados.	44
Figura 11 – Áreas abrangidas na pesquisa.	44
Figura 12 – Organograma da empresa Doux Frangosul em Passo Fundo- RS.	49
Figura 13 – Organograma RH Corporativo empresa Doux Frangosul.	50
Figura 14 – Quadro das entrevistas.	56
Figura 15 – Quadro comparativo da transição	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRH: Associação Brasileira de Recursos Humanos

AERH: Administração Estratégica de Recursos Humanos

ARH: Administração de recursos humanos

EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

DP: Departamento Pessoal

EnANPAD: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

ENANGRAD: Encontro Nacional dos Cursos de Graduação

GP: Gestão de Pessoas

PLR: Participação nos Lucros e Resultados

RH: Recursos humanos

RI: Relações Industriais

S.A: Sociedade Anônima

SESMT: Serviço Especializado de Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho

SMS: Saúde Meio Ambiente e Segurança

SUS: Sistema Único de Saúde

T&D: Treinamento e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 FUNDAMENTÃO TEÓRICA.....	17
2.1 Gestão de pessoas.....	17
2.2 Remuneração	23
2.2.1 Benefícios.....	25
2.2.1.1 Plano de saúde.....	27
2.3 Recrutamento e seleção	29
2.4 Treinamento e desenvolvimento	32
2.5 Estudos correlatos	38
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	41
3.1 Delineamento da pesquisa	41
3.2 Unidade de análise	42
3.2.1 Público alvo.....	43
3.3 Coleta de dados	45
3.3.1 Instrumento de coleta de dados.....	46
3.4 Análise dos dados	46
4 RESULTADOS DA PESQUISA.....	47
4.1 Apresentação da empresa Doux Frangosul	48
4.1.1 Organograma.....	49
4.1.1.1 Organograma RH Corporativo.....	50
4.1.2 Negócio.....	51
4.1.3 Missão.....	51
4.1.4 Valores.....	51
4.2 Processos de gestão de pessoas frente a transição	51
4.3 Comparativo do processo de gestão de pessoas das duas fases da empresa	58
4.4 A percepção dos gestores que passaram pela transição.....	60
5 CONCLUSÃO	65
Referências	68
Anexo 1 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DAS LIDERANÇAS	71

1 INTRODUÇÃO

Segundo Freire (1979) é de grande importância dissipar a ilusão de que com a aspiração de empresas multinacionais, poderia se gerar um “superimperialismo”, onde as razões destas estariam acima do Estado e das nações, inclusive Lenin, em Kautsky, já havia feito esta afirmação. Percebe-se que em meio a 2^o guerra mundial já se falava em empresas multinacionais, pois haviam grandes expectativas com o fim o dela.

Enquanto todas estas dúvidas surgiam na Europa, no Brasil em 1964 foi necessária uma grande mudança. Nesta época houve o golpe de Estado, onde a política e os militares tiveram grande influência na transição em todos os setores e principalmente na internacionalização (FREIRE, 1979). O mesmo autor ressalta que ao final dos anos 60 o Brasil foi privilegiado, pois foi onde as multinacionais americanas, europeias e japonesas concentraram a maior parte de seus investimentos, sendo chamado de “guardião do continente”, por seus vastos recursos naturais.

É importante salientar que as empresas multinacionais apareceram no mundo capitalista como resultado do processo de internacionalização do capital e procuraram tão somente obter super lucros, pois foi a maneira mais eficiente de lutar contra a baixa da taxa de lucros que se instalava na economia dos países imperialistas (FREIRE, 1979).

Atualmente as mudanças e transações internacionais também são chamadas de “globalização”, que para Vieira, *et al.* (2011), nada mais foi que a evolução desta linguagem, utilizada pelos administradores para aprofundar a internacionalização de capital, necessitando traçar uma nova estratégia de atuação. Vieira (2011) concorda com a afirmação feita por Freire (1979) acima citada, onde a globalização surgiu logo após o término da segunda guerra mundial, havendo uma expansão do capitalismo.

Dunning, apud, Vieira (2011), enfatiza que se internacionalizando a empresa consegue ganho na eficiência produtiva, pois conta com a mão de obra especializada de uma determinada localidade. Outro termo que Vieira (2011) dá a internacionalização é o “*offshoring*” trazendo duas definições, dentre eles: é um serviço prestado a partir do exterior para atender uma demanda; e atividades internas e externas a fim de atender os objetivos e servir seu país de origem.

Logo, torna-se importante procurar esclarecer a forma de gestão e instalação nestas empresas, bem como as mudanças e medidas que foram necessárias para que estas pudessem

adequar-se à nova realidade, já que são oriundas de outra nacionalidade. Uma delas foi a fusão da empresa francesa Doux com a nacional Frangosul no norte do estado do Rio Grande do Sul, que tem uma grande parcela no crescimento do estado. No Brasil sua matriz está localizada em Montenegro- RS, bem como demais unidades situadas em Caxias- RS, Passo Fundo- RS e MS, envolvendo uma grande cadeia produtiva, e empregando milhares de trabalhadores, direta e indiretamente, em seus diversos meios de atuação.

A história da Frangosul no Brasil começa em 1970 onde começava a Granja Pinheiros, com uma produção mínima e artesanal, a fim de atender o município de Montenegro e região. Mais tarde adquirem a um frigorífico no norte do estado. Por outro lado fundada em 1955, a Doux foi o primeiro produtor europeu e líder mundial na exportação de aves e de embutidos à base de aves, oferecendo aos seus consumidores produtos frescos e congelados, inteiros ou em cortes, até produtos elaborados (empanados, *nuggets*, pratos prontos, filés de aves marinados, produtos de *snacking* e produtos elaborados à base de aves).

Em 1998, houve a fusão, criando a empresa Doux Frangosul com 10 unidades, oito no Rio Grande do Sul e duas no Mato Grosso do Sul. Em 2009, a unidade brasileira faturou 116 milhões de euros, que teve crescimento de mais de 30% em relação a 2008. Esta progressão é resultado do aumento da capacidade de produção, reestruturação das linhas de produtos e lançamento de produtos adaptados ao mercado brasileiro como pizzas, mortadela e *snacks* de frango. Atualmente possui plantas industriais na Europa e no Brasil que somam 17 abatedouros de aves e plataformas de expedição, 6 fábricas de embutidos, 13 incubatórios e 10 fábricas de rações. Com pouco mais 10.300 colaboradores e mais de 4.300 criadores parceiros em todo o mundo, o grupo fechou 2009 com volume de negócios de 1,309 bilhão de euros e 104,3 milhões de euros de EBITDA (*Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*) ou “Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização”.

Em 2010, mesmo entre uma pequena crise que a empresa vivia, práticas na gestão de pessoas marcaram a história da empresa, trazendo importância e relevância a este estudo, uma vez que na história da empresa, práticas como estas ainda não haviam sido realizadas. A unidade da Doux Frangosul no norte do estado, foi vencedora do Prêmio Top Ser Humano da ABRH-RS. As atividades desenvolvidas por ela, por meio do Projeto Guia foram premiadas na categoria empresa da edição 2010 do prêmio Top Ser Humano da Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio Grande do Sul. A iniciativa visou estimular a participação das lideranças dos colaboradores com o objetivo de melhorar o clima organizacional e fortalecer tanto as relações de trabalho quanto as de equipe dos cerca de 2 mil trabalhadores que atuam

diretamente na região. Com pilares em Educação e Desenvolvimento, Responsabilidade Social, Saúde e Segurança, o Projeto Guia contempla as suas ações a partir de conceitos que privilegiem a educação. O prêmio Top Ser Humano enaltece todos os anos práticas de recursos humanos de destaques em ambientes corporativos e sociais. Depois deste prêmio outras ações voltadas à gestão de pessoas tomaram forma, que tiveram por objetivo colocar lado a lado empresa e os colaboradores, fortalecendo uma relação de união entre ambos, a fim de promover o crescimento de todos.

Já dentro do contexto social, é relevante ir a fundo nestes estudos, pois podem trazer as visões que se percebiam nas últimas décadas, e clareando as mudanças necessárias na gestão de pessoas, bem como sua evolução nas práticas adotadas, e que de alguma forma puderam trazer benefícios à empresa, funcionários e sociedade. Como já referido, percebe-se a falta de informações sobre a transição de empresas nacionais para multinacionais, pois na literatura, apresentam-se apenas formas de gestão de pessoas, como gerir, como administrar, que benefícios podem-se oferecer. Segundo Silva; Silva (2011), com as mudanças ocorridas nas organizações, sejam elas internas ou externas, torna-se imprescindível à inserção de novas práticas na Gestão de Pessoas. Silva; Silva (2011), ainda coloca que com a modernização das empresas os trabalhadores estão precisando moldar-se as necessidades de cada organização, exigindo flexibilidade, dinamismo e adaptação a cada atividade. Por outro lado, olhando a forma de gestão de pessoas, torna-se importante a análise de como será gerida a mão-de-obra a partir do momento em que há uma transição, já que haverá uma mudança significativa na organização.

Kaufman (2002) apud Neto *et al.* (2011), afirma que quando há uma abordagem estratégica à gestão de pessoas, se faz necessário levar em conta aspectos econômicos e sociais, ou seja, percebe-se que quando há um processo de multinacionalização, sob o prisma da população, visa novos empregos, e conseqüentemente a especialização da mão-de-obra. E para que isto aconteça é necessário que se busque instituições de ensino, que por sua vez gerem novos cursos, especializações e crescimento na renda da população. Tudo isto gera uma expectativa na sociedade de aumento em todos os setores e áreas da cidade, pois, se há mais empregos, o comércio venderá mais, as pessoas sairão mais, frequentarão ambientes aos quais não frequentavam, passam a investir em si mesmas, entre outros fatores. Pode ocorrer ainda uma melhoria na qualidade de vida das pessoas que se beneficiam dos empregos desta multinacional e dos benefícios oferecidos por ela.

Segundo a pesquisa de Klimnik (2000) apud, Neto *et al.* (2011), revela que 79% das empresas pesquisadas por ele apresentavam modelos de gestão de pessoas ainda tradicionais e apenas 9% foram considerados com modelos modernos. Weil (1991), apud, Neto *et al.* (2011) salienta que as empresas estariam caminhando em direção à adoção de novas medidas com relação à gestão de pessoas, em que prevaleceriam princípios de cooperação, auto-realização, avaliação constante e participação nos processos decisórios e nos lucros, deixando a impressão de que estaria havendo uma evolução ao que Klimnik (2000) nos coloca acima, podendo trazer uma nova visão sobre os benefícios a oferecidos em troca da mão de obra local. Tornando-se evidente a necessidade de se verificar as políticas e práticas utilizadas na internacionalização de empresas nacionais.

Assim contextualizado, atualmente os processos de gestão de pessoas utilizados pela empresa já estão claros. Porém, o presente estudo pretende expor os processos utilizados na Frangosul, onde ainda era uma empresa brasileira e após 1998 passou a ser multinacional, inclusive mudando sua razão social, passando a se chamar Doux Frangosul. Serão evidenciados neste estudo os seguintes processos: gestão de pessoas, remuneração, benefícios, recrutamento e seleção e treinamento de desenvolvimento, que eram utilizados até a transição que se deu em 1998. Para norteá-los, delimita-se como problema a pergunta a seguir: quais foram às mudanças no processo de gestão de pessoas em uma empresa nacional quando adquirida por uma multinacional?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as mudanças no processo de gestão de pessoas em uma empresa nacional do setor de agro avícola quando adquirida por uma multinacional.

1.1.2 Objetivos Específicos

- analisar os processos de gestão de pessoas frente à transição;
- comparar o processo de gestão de pessoas das duas fases da empresa;
- analisar a percepção dos gestores que passaram por esta transição.

2 FUNDAMENTÃO TEÓRICA

Este capítulo abordará os conceitos sobre a instalação das empresas multinacionais no Brasil, bem como as influências na gestão de pessoas acarretadas por ela. Segundo Taylor *et al.* (1996), apud Adum (2011), diversos autores concordam que uma empresa internacionalizada ou em processo de internacionalização terá êxito proporcional à condução da efetividade de sua organização humana. Silva (2011) comenta que não há muitos estudos sobre a internacionalização recente de empresas e frisa a necessidade de novas pesquisas a cerca deste assunto destacando especialmente a transferência de conhecimento e o contexto cultura. Holsapple; Joshi, (2003) apud Silva (2011), salienta que uma empresa só consegue uma vantagem competitiva quando consegue combinar os recursos que ela tem disponíveis, financeiros, materiais, humanos e de conhecimento. Já Marras (2007), traz o conceito de pessoas ou AERH (Administração Estratégica de Recursos Humanos), que pode ser entendida como a gestão que privilegia como objetivo fundamental a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõe, bem como seus subsistemas, recrutamento e seleção, remuneração, benefícios e treinamento e desenvolvimento. Nota-se que há uma concordância dos autores acima quando se fala na importância de se valorizar o talento humano. Ribeiro (2005) complementa que a função de recursos humanos engloba diversas áreas como: departamento de pessoal, recrutamento e seleção, desenvolvimento dos recursos humanos, avaliação de desempenho, cargos e salários, folha de pagamento, benefícios, relações sindicais, medicina do trabalho, planejamento de carreira, segurança do trabalho; e treinamento operacional.

Percebe-se, então, que a área de recursos humanos vem avançando e se moldando conforme as necessidades das organizações, deixando de ser apenas um setor burocrático e tornando-se parte estratégica das empresas, porém, não deixando de lado a valorização humana. No contexto geral, o debate conceitual se dará a respeito do que a multinacionalização pode trazer para a gestão de pessoas dentro das organizações.

2.1 Gestão de pessoas

Para Marras (2007), a gestão de pessoas começa a existir devido à necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, como ainda se faz hoje. No entanto, percebe-se que houve uma evolução muito grande na gestão de pessoas, onde além de fazer estes registros busca-se a satisfação do trabalhador, buscando uma troca, de uma boa e comprometida mão de obra por um bom salário e ótimos benefícios. Marras (2007) evidencia a evolução da gestão de pessoas, que até a década de 50, utilizava a tradução da nomenclatura Americana para denominar a função de RH como “chefe de pessoal”, passando para gerente de RI de 50 a 70, e gerente de RH de 70 a 1999. Nota-se ainda que com esta evolução, a quantidade de tarefas e atividades do gestor da área também aumentaram, passando a ser responsável por diversas partes da empresa e participando ativamente de algumas decisões. Na figura 1 segue ilustração conforme citado.

Áreas de responsabilidade da função de pessoal		
Chefe de pessoal	Gerente de RI	Gerente de RH
Até 1950	De 1950 até 1970	De 1970 até 1999
Controles de frequência	Controles de frequência	Controles de frequência
Faltas ao trabalho	Faltas ao trabalho	Faltas ao trabalho
Pagamentos	Pagamentos	Pagamentos
Admissões e demissões	Admissões e demissões	Admissões e demissões
Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT
	Serviços gerais	Serviços gerais
	Medicina e higiene	Medicina e higiene
	Segurança patrimonial	Segurança patrimonial
	Contencioso trabalhista	Contencioso trabalhista
	Cargos e salários	Cargos e salários
	Benefícios	Benefícios
	Recrutamento e seleção	Recrutamento e seleção
	Treinamento	Treinamento
		Avaliação de desempenho
		Qualidade de vida
		Desenv. gerencial e Org.
		Relações trabalhistas
		Sindicalismo, etc.

Figura 1 – **Histórico da área de RH; Áreas de responsabilidade da função de pessoal.**
 FONTE: MARRAS, Jean Pierre (2007, p. 25)

Em 1997 na faculdade de Potifícia de São Paulo, em uma pesquisa realizada pelo professor Tose, mostra que é possível destacar cinco fases na evolução do perfil do profissional de RH. Que antes de 1930 a função era contábil, de 1930 a 1950 era legal, que de 1950 a 1965 ele se torna técnico, já de 1965 a 1985 se torna administrativo e de 1985 até os dias de hoje este profissional atua na área estratégica da empresa (MARRAS, 2007). Então podemos afirmar que as responsabilidades básicas do DP deram origem à atual administração de RH (MARRAS, 2007).

Esta evolução evidenciada na pesquisa pode ser vista dentro das organizações, onde o profissional de RH tem um papel muito mais atuante e importante dentro da organização, participando de mudanças importantes, porém não deixando de fazer as funções que deram início a função. Ribeiro (2005) apresenta também, em uma visão mais tradicional, que a função Recursos Humanos perante a empresa é:

- Cumprir a lei, manter todos os registros legais e devidos, e antecipar-se aos problemas do dia-a-dia;
- Buscar escolher os melhores profissionais;
- Remunerar a cada pessoa de acordo com a importância de seu cargo e desempenho;
- Propiciar benefícios adicionais buscando a satisfação dos empregados;
- Negociar acordos e administrar o relacionamento com os sindicatos;
- Garantir um ambiente de trabalho seguro e adequado ao trabalhador.

E sempre que possível, buscando o treinamento de desenvolvimento permanente, visando à modernização, ao crescimento e à qualidade. Ou seja, percebe-se, que o RH está inserido diretamente nas negociações da empresa, está cada vez mais ligado às decisões da mesma, obtendo um papel fundamental nos resultados.

França *et al.* (2002) entende que se faz necessário um modelo de gestão de pessoas, e entende que gestão de pessoas é maneira como a empresa gerencia e orienta o comportamento das pessoas, e para isso deve estruturar as estratégias, políticas e práticas desta área. Parece claro que cada organização tem formas e maneiras particulares para articular e implementar suas políticas, mas visando sempre o mesmo objetivo. Extrair ao máximo o potencial das pessoas para que atinjam os objetivos da organização e haja uma troca entre as partes.

Já no processo de transição de uma organização multinacional como visto anteriormente, tem como fator importante, a forma com que a gestão de pessoas administra a mudança, bem como, inclui ou retira as políticas e como divide suas áreas, porém há uma

tendência a ser ignorada (PARDIDNI, POLICARPO, 2010). Segundo Lacombe (2005), quando fala sobre a importância dos recursos humanos, coloca que a responsabilidade do administrador ou gestor de uma organização é saber que mais que treinar selecionar, e aperfeiçoar um grupo de pessoas, é saber fazer com que elas estejam comprometidas com a empresa e vistam a camisa. Neste caso ainda mais, pois há uma transição, e o grande desafio é não trazer instabilidade ou deixa-la em um nível menor possível. Como levantado por Mayo (2001) apud Pardini, Policarpo, 2010, os recursos humanos tendem a ser deixados de lado, sendo vistos apenas como consequência do processo, e não como parte da estratégia da organização. Alguns estudiosos defendem que o sucesso, a longo prazo, só poderá vir se houver uma troca de ambos os lados, organizações e indivíduos (BLAKE & MOUTON, 1985; BASTEIN, 1987; BUONO & BOWDITCH, 1989; MIRVIS & MARKS, 1991; CARTWRIGTH & COOPER, 1993 apud PARDIDNI, POLICARPO, 2010).

Por outro lado Marras (2007) traz o conceito de que a Administração Estratégica em RH (AERH) tem como objetivo a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos nela existentes. Isto nos mostra que atualmente o RH está sim embutido na linha estratégica das organizações, uma vez que não há como trazer resultados para a empresa sem envolver a mão de obra. Crossan *et al.* (1999) apud Pardini, Policarpo (2010) afirmam que os conhecimentos trazidos na história da organização e por que não dizer dos indivíduos, são parte importante para a estruturação da gestão de pessoas e também como conduzir as mudanças que lhe são apresentadas. Ribeiro (2005) alerta que o RH tem uma função estratégica de administrar as relações das organizações com as pessoas que nela atuam, pois elas são consideradas como parceiras do negócio e não apenas recursos utilizados para produção.

Logo nota-se que vive-se um momento de globalização e a competição entre dos mercados torna-se cada vês mais acirrada, fazendo com que haja investimento pesado na formação dos recursos humanos, havendo uma grande mudança dentro das organizações, pois estas pessoas que antes eram consideradas de uma forma, hoje são ponto chave para o sucesso no desempenho das organizações, buscando extrair cada vez mais de seu potencial. Ribeiro (2005) destaca ainda que a missão de recursos humanos deve planejar as necessidades de pessoal para que possam atender as necessidades da organização no longo, médio e curto prazo, remunerar as pessoas de forma equivalente e competitiva de acordo com o mercado de trabalho e com o ramo de atividade, e por fim assegurar o bom relacionamento entre empresa e empregado.

Verifica-se mais uma vez a importância do papel do RH dentro das organizações buscando esta harmonia entre as partes. Além disso, segundo Bastos *et al.* (2008) apud Lemos (2011) as pessoas não fazem parte apenas da vida produtiva das organizações. Ou seja, elas criam, inovam, mudam o ambiente de trabalho tornando parte da empresa, e fazem com que a empresa torne-se competitiva. Neto *et al.*(2011) também comenta em seu artigo sobre a importância da gestão de pessoas ter uma visão mais estratégica junto a organização bem como as RT's (Relações de Trabalho):“...e conforme bem salienta Kochan (1997; 2004; 2006), precisam ter uma visão mais relacionada com os fatores estruturantes das RT para exercerem uma ação mais estratégica (NETO, *et al.* p. 3, 2011).”

Conforme Bamber; Lansbury (2003), apud, Neto *et al.* (2011), as mudanças macroeconômicas e a globalização fizeram com que as organizações alinhassem cada vez mais as relações de trabalho e a gestão de pessoas ao nível estratégico, para que se tornassem competitivas em seu ramo de atuação.

Mesmo com todas estas evidências da evolução do RH, Ribeiro (2005), alerta que em geral as empresas ainda não encaram esta área como uma área chave. Ainda é vista como “departamento de pessoal”, burocrática e longe de participar dos objetivos da empresa. Esta visão antiquada, como já referido anteriormente na década de 50, vem se moldando e mudando conforme a necessidade das organizações. Como podemos ver no quadro abaixo, onde Ribeiro (2005) esclarece o “velho” e o “novo” papel de Recursos Humanos dentro das organizações, como pode-se visualizar na figura 2:

O velho papel de Recursos Humanos	O novo papel de Recursos Humanos
✓ Controlar rigidamente a carreira dos funcionários;	✓ Propor, definir e garantir um conjunto de normas e procedimentos alinhados com os princípios empresariais e de acordo com a Legislação Trabalhista;
✓ Manter as escalas salariais em segredo, de tal forma que nem os gerentes saibam como tal escala funciona;	✓ Criar e operar sistemas que permitam que as oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreira estejam disponíveis a todos;
✓ Manter a avaliação de potencial como uma tarefa exclusiva da função de Recursos Humanos;	✓ Dar suporte às demais unidades da empresa prestadora de serviços ou funcionar como facilitador nos processos de administração de pessoas;
✓ Entender que a manutenção de um clima organizacional adequado é tarefa	✓ Dar suporte às demais unidades da empresa no recrutamento e

exclusiva de Recursos Humanos;	desenvolvimento de pessoas;
✓ Manter tudo que diga a respeito a Recursos Humanos em um clima cheio de mistério e segredos;	✓ Criar, propor e administrar instrumentos que possibilitem uma remuneração competitiva a todos os funcionários;
✓ Conservar a imagem dos Recursos Humanos com um departamento fechado e à parte da organização;	✓ Buscar sempre a diversidade, com o objetivo principal de aumentar o capital intelectual, de modo a garantir a capacidade de atualização e inovação da empresa;
✓ Valorizar excessivamente a área, em detrimento dos objetivos estratégicos da empresa;	✓ Ver as pessoas e a organização como seres espirituais e ajudá-las a dar o próximo passo em seu processo de desenvolvimento;
✓ Pressupor que as atividades operacionais e de linha de frente não tem a menor chance de funcionar sem a presença dos Recursos Humanos;	✓ Ter no treinamento a principal ferramenta para retenção do capital humano, e desenvolver novas competências para a atual era empresarial;
✓ Oferecer treinamento para todos, de maneira indiscriminada;	✓ Dignificar o trabalho e o ser humano
✓ Fazer com que os custos de pessoal não digam respeito à área de Recursos Humanos, e sim a cada setor, respectivamente.	

Figura 2 – O velho papel de Recursos Humanos; O novo papel de Recursos Humanos.

FONTE: RIBEIRO, Antonio de Lima (2005, p. 16 e 17).

Percebe-se no quadro de Ribeiro (2005) que o antigo papel do RH, estava focado em manter-se dentro das organizações, sem maiores custos e buscava atender as legislações. Já o novo papel busca a valorização das pessoas para que assim possa alavancar o sucesso da empresa, trabalhando sempre de forma flexível junto à organização. Como já informado acima, ainda existem empresas que possuem o velho papel do RH, porém se faz necessária a evolução desta área para que seus resultados sejam obtidos com sucesso.

Tanure, Evans e Pucik (2011) salientam em sua pesquisa que embora o RH esteja empenhado em trazer vantagens competitivas e valorizar o empregado, este discurso é apenas dos gestores. Mesmo estando na linha estratégica traz certa dúvida quanto à eficácia nos resultados da empresa. Mas claro isso foi constatado em empresas nacionais necessitando um estudo aprofundado em relação às multinacionais. Nesta mesma pesquisa de Tanure, Evans e

Pucik (2011, p. 11), quando analisando as informações sobre a empresa multinacional, traz um dado interessante a ser citado, como segue:

“Na visão dos entrevistados, o RH pode ser considerado como um parceiro estratégico. Entretanto, foi declarado que a área não participa do planejamento estratégico da empresa, mas *“que apenas o conhece. Eles não são co-formuladores da estratégia. O RH não é comumente atuante na estratégia, mas tenta participar, quando é envolvido”* (Grupo Focal 3 – RH). Segundo participantes do Grupo Focal 2, *“O RH participa do planejamento estratégico de forma mais reativa.”* Por outro lado, são considerados como pontos fortes do RH a sua *“visão estratégica, comunicação para fora e para dentro bem estruturada interação com as pessoas”* (Entrev. 1). Suas práticas e políticas estão bem alinhadas e funcionam muito bem, sendo considerada uma área muito atuante e próxima ao negócio da empresa”.

Ou seja, percebe-se que o RH atua de forma reativa, e quando solicitado estrategicamente atua fortemente, tanto que são vistos assim. Então nota-se que o RH quer participar de forma estratégica e estar alinhado com a organização. Outro ponto observado neste estudo é que as empresas multinacionais apresentam ferramentas de gestão de RH, mais modernas, trazendo a impressão de que estão à frente das nacionais, mas o que é irrelevante, pois o que realmente torna-se importante ressaltar, é que estas ferramentas estão alinhadas a estratégia da empresa, e isto se comprovam na conclusão da pesquisa (TANURE, EVANS e PUCIK, 2011).

No estudo em tela, a empresa adquirente deverá observar como a gestão de pessoas está estruturada, se a função de RH já está um patamar mais avançado ou verificar se ainda utiliza o velho modelo, analisando a necessidade de reestruturar os subsistemas que serão abordados a seguir.

2.2 Remuneração

Ribeiro (2005), afirma que Nabucodonosor em 400 a.C. teria sido o primeiro a assalariar seus trabalhadores, que estavam envolvidos na produção de tecidos. Percebe-se então, que esta forma de pagamento vem muito antes das indústrias surgirem no mundo, e que no decorrer dos tempos isso veio se moldando conforme cada atividade. Registros apontados por Ribeiro (2005) indicam que em 1570 o pagamento era feito por peças produzidas, e que

somente em 1880 os salários teriam sido complementados com bonificações. Ainda sobre este registro histórico de salário, Frederick Taylor julgou ter encontrado a fórmula certa de assalariar, e que estava associado aos resultados operacionais. Mas nem sempre o trabalho foi remunerado. Na antiguidade o pagamento era em troca de moradia ou mercadoria, e até mesmo em sal (RIBEIRO, 2005).

Ribeiro (2005) traz que há uma diferença entre salário e remuneração, os conceituando da seguinte forma: “Salário: é o dinheiro básico recebido; Remuneração: é o pacote todo, incluindo benefícios, adicionais, carros, viagens, entre outros itens.” (RIBEIRO, p.271, 2005).

E distingue ainda o salário em real e nominal:

- Salário nominal: é o que se recebe – é que a empresa paga;
- Salário real: é o que ele vale, ou o que ele consegue comprar.

O salário é um poderoso motivador, pois com ele realizamos nossas ambições e necessidades perante a sociedade (RIBEIRO, 2005). Ainda ressalta que os benefícios oferecidos pela empresa também tem valor salarial, e acaba sendo levado em consideração na procura de um emprego, ou seja, é o pagamento por um serviço prestado ou a compensação por ele. Ribeiro (2005) coloca que o salário leva em consideração a especialização, a complexidade, à importância e até o excesso ou escassez dependendo do tipo de mão-de-obra, logo cada cargo será remunerado de acordo com suas atividades.

Marras (2007) coloca que a função de remunerar é responsabilidade de um dos subsistemas mais importantes da GP, e também conhecido como setor de cargos e salários. Ela está na hierarquia da empresa logo abaixo da estratégia, pois é por esta remuneração que as pessoas buscam o trabalho. Segundo Marras (2007), remuneração é salário total (nominal + todas as verbas de crédito) + os benefícios oferecidos pela empresa. A remuneração oferecida pela empresa bem como seus adicionais, e subsistemas que se apresentaram a seguir, poderão dar uma resposta se elas eram suficientes para reter ou buscar mais colaboradores no mercado de trabalho. Para Lacombe (2005), remuneração esta diretamente ligada com a produtividade. Para que a organização tenha alta produtividade é necessário remunerar de forma adequada as pessoas que ali trabalham, e ainda dividir os lucros obtidos por tal produção, trazendo motivação e empenho.

Nota-se que os autores trazem teorias extremamente importantes desde o início da remuneração. Também referem a importância de se ter uma remuneração bem alinhada, pois ela é determinante para o sucesso da empresa, bem como para ter o índice de produção sempre elevado, e além disso é o motivador para que haja uma troca de trabalho por salário.

Fica claro também que remuneração não é somente salário, ou aquele valor que o funcionário recebe ao final de cada mês, introduzindo-se a isso outras formas de remuneração como se verifica-se a seguir.

2.2.1 Benefícios

Marras (2007) conceitua benefícios como o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado. Ele atende a dois objetivos: da organização e do indivíduo. Como referido no item anterior é da mesma forma importante já que eles podem ser atrativos para chamar e reter as pessoas da região onde a organização está inserida. Segundo Marras (2007), existem dois tipos de benefícios, os compulsórios e os espontâneos. Os compulsórios são aqueles que a empresa concede a seus empregados em atendimentos as exigências de lei ou normas legais como acordos coletivos. Por exemplo, 13º salário, férias, salário maternidade. Já os espontâneos são aqueles que a empresa oferece a seus colaboradores, que podem ser: plano de saúde, seguro de vida, transporte, cesta básica, assistência odontológica, transporte, etc. Que, como citado anteriormente, agregam ao salário, e são atrativos e por muitas vezes decisivo na escolha do indivíduo em buscar uma determinada organização ou permanecer nela quando há uma nova proposta de trabalho, ou uma mudança muito grande na empresa. Quando se fala em benefícios, Lacombe (2005) coloca que é um ponto a mais que traz satisfação às pessoas que trabalham na empresa. Novos benefícios vêm sendo implantados nas organizações e um deles chama atenção, pois trata-se de algo novo no mercado, a chamada recolocação (*Outplacement*). Segundo Lacombe (2005), este benefício é oferecido as pessoas que no tempo em que foram funcionários desta organização foram leais e dedicados, sendo desligados por motivos alheios a seu desempenho.

Por outro lado, Pugliesi (2010), em seu artigo na revista *Você S/A*, refere que muitos dos benefícios oferecidos há uma década atrás e considerados como diferenciais pela empresas, estão sendo chamados ou fazendo parte de um “pacote básico”, ou seja, os candidatos ou empregados estão podendo escolher em que empresas querem trabalhar, pois boa parte delas oferecem benefícios iguais, assim optando por aquela que oferecer benefícios que sejam convenientes as suas necessidades. Neste mesmo artigo de Pugliesi (2010) a

pesquisa Top Executive Compensation 2010, realizada com 256 das maiores companhias do país pela Hay Group e divulgada em agosto, já fazem parte do pacote básico para executivos: refeição, plano médico e odontológico, seguro de vida, previdência privada, carro, celular corporativo, computador pessoal e check-up anual. Hoje, 87% das empresas oferecem celular, carro e check-up para seus executivos. É evidente que estes benefícios dependem de cada cargo disponível e área na empresa, tornando-se óbvio que boa parte destes benefícios não poderiam ser oferecidos a funcionários sem especializações e com cargos fora da área estratégica da empresa, ou seja, que atuem na área operacional ou tática. A figura 3 evidencia em percentagem, a quantidade de empresas que oferecem um determinado benefício.



Figura 3 – Pacote básico

FONTE: Top Executive Compensation 2010 – Hay Group; PUGLIESI, Nataly (2010) Revista Você S/A.

Pugliesi (2010) ainda nos traz que algumas empresas além dos benefícios oferecidos já citados oferecem moradia, incentivo a práticas esportivas, auxílio educação, auxílio moradia, auxílio creche, algumas empresas ainda pagam o plano de saúde sem o regime coparticipação por parte do funcionário, arcando com o plano inteiro e o funcionário apenas pagando por procedimentos realizados, e por fim, oferecem ações da empresa para que também sintam-se “donos do negócio”. Outras já pensando no final da carreira de seu colaborador criam clubes dos aposentados pagando e auxiliando em viagens a atividades realizadas por eles. É importante salientar, que em outros casos, quando o funcionário deixa a empresa por algum motivo, e que ainda quer e pode atuar no mercado de trabalho, ela pratica o *Outplacement*, ou seja, é uma forma de mostrar o respeito que esta empresa tem com o colaborador desligado, o auxiliando por um determinado período e o recolocando em atividade em outra empresa, é oportuno ainda citar alguns benefícios que não foram trazidos aqui e praticado pelas

empresas, como vale alimentação, vale refeição, auxílio farmácia, prêmios de assiduidade que podem ser em dinheiro, sacolas econômicas e até mesmo prêmios, viagens, podendo citar também refeitório localizado dentro da empresa entre outros.

Estes benefícios e outros que poderão surgir e serem oferecidos pelas organizações só tem a contribuir para uma disputa saudável entre as organizações valorizando cada vez mais o colaborador, que por sua vez buscará se especializar, podendo contribuir cada vez mais com a empresa, produzindo mais e tornando o ambiente de trabalho cada vez mais agradável para todos. Ao menos é esta a resposta que as organizações buscam ao incentivar seus funcionários com tantos benefícios a oferecer, buscando que ele produza cada vez mais pela empresa e permaneça com ela dando sempre seu máximo. É evidente que existem empresas que possuem poucos benefícios ou nenhum a oferecer a seus colaboradores, porém, deverão se contentar com a mão-de-obra que possuem no momento, tornando o crescimento de sua produção ou de sua marca de forma vagarosa. Ou seja, atualmente os benefícios se tornam indispensáveis nas organizações transformando os ambientes de trabalho e retendo talentos dentro das organizações, que por sua vez agradecem a preocupação da empresa com cada um, tornando a briga entre as organizações cada vez mais acirrada, atraindo ou retendo os talentos e suas capacidades de mudança. Para evidenciar estes benefícios serão abordados nesta pesquisa duas práticas utilizadas pela empresa em questão, como plano de saúde e participação nos lucros e resultados, que seguem a seguir.

2.2.1.1 Plano de saúde

Embora esta prática esteja cada vez mais atual dentro das organizações, nem sempre foi assim. Logo Ribeiro (2005) nos traz alguns motivos para que os empregadores implementem isto cada vez mais dentro das suas indústrias, que são: funcionários doentes trabalham menos; sistema de saúde (SUS) precário; funcionários com salários mais baixos e com pouca instrução adoecem mais facilmente e tem mais filhos, levando a faltar mais ao trabalho; dentre outras ajuda a reter os bons funcionários. O que este autor nos coloca, poderá ser evidenciado nesta pesquisa, uma vez que o ambiente de trabalho pode ser insalubre e o nível de formação baixo, fazendo com que a empresa utilize-se deste benefício para reter a mão-de-obra. Alguns destes planos ainda permitem que o funcionário inclua como dependente, filhos, esposa e pais, desde que comprove devidamente o vínculo, o que atrai

ainda mais os trabalhadores. Algumas destas empresas como citado no artigo de Pugliesi (2010) vão além, aceitando dependentes homossexuais em seus planos de saúde, e outras ainda oferecem check-up para todos os dependentes da família do colaborador para que ele possa trabalhar cada vez mais tranquilo, uma vez que um problema de saúde pode abalar seu rendimento.

Atualmente, e como já citado acima, os planos de saúde por mais que tenham se tornado um benefício básico, para algumas classes sociais se torna um diferencial muito importante, o que de certa forma é uma realidade no Brasil, pois o SUS além de ter o atendimento demorado, erradamente, por vezes pode não apresentar a mesma qualidade e atenção no atendimento, podendo agravar alguns problemas de saúde. Já com um plano de saúde, mesmo que este seja pelo regime de coparticipação (onde a empresa paga uma parte e o funcionário paga participação em consultas, exames e procedimentos), já ajuda a ter um atendimento com mais qualidade e agilidade, levando o colaborador a pensar duas vezes em se desligar organização.

2.2.1.2 Participação nos lucros e resultados

Dentro do contexto remuneração e seus benefícios, muito ainda teve que ser construído para chegarmos onde chegamos, com todos os benefícios que possuímos. No final da década de 1790 a 1930, houve uma grande evolução neste aspecto. Segundo Ribeiro (2005), neste período a Participação nos Lucros e Resultados foi um tema de grande estudo por parte dos pensadores e lideranças da época, como Napoleão I, por exemplo, que ao ver o retorno na produção de seus trabalhadores optaram por dar mais este incentivo a mão-de-obra. Em 1936 os dirigentes sindicais foram convidados a sugerir melhorias neste benefício, que até os dias de hoje é muito bem visto por todos os trabalhadores. Conforme Ribeiro (2005), nem sempre os benefícios foram definidos apenas pelas organizações, e PLR entra também neste contexto, pois em 1824 o movimento sindical foi fortalecido pelo parlamento inglês que permitiu que os sindicatos participassem ativamente das definições de salários e benefícios oferecidos à mão-de obra da época.

Atualmente a maioria dos sindicatos participa ativamente na definição dos planos de benefícios a serem oferecidos. No caso da empresa pesquisada o sindicato da categoria

participa ativamente na negociação coletiva e um dos pontos a serem observados e tratados nesta negociação é o PLR, onde seu percentual tem sido definido ano a ano nas negociações com concordância da empresa. Claro que, por sua vez, a empresa quer oferecer este benefício aos colaboradores, mas nem sempre é assim, por vezes este benefício é uma vitória e trunfo apenas do sindicato que consegue através de muita negociação garantir ao trabalhador participação nos lucros obtidos no ano. É evidente que para tal a empresa apresenta ao sindicato suas possibilidades. De qualquer forma o PLR torna-se um benefício bem atrativo aos candidatos e trabalhadores dentro das organizações, pois fazem com que eles sintam-se valorizados pelo trabalho realizado naquele determinado período, faz sentir-se dono da organização, o que não deixa de ser verdade, uma vez que ele contribui para que a empresa produzisse no referido período.

2.3 Recrutamento e seleção

Outro ponto importante a ser salientado nesta pesquisa, e que faz parte do RH, é o recrutamento e seleção, a forma como é estruturado neste período. Segunda Lodi (1967) apud França *et al.* (2002), define o recrutamento como um processo de procurar empregados que se consistem de duas partes, empregado e empregador. Onde o empregador oferece as condições para o trabalho a ser realizado e o candidato ou empregado, oferece a qualificação. Já Flippo (1961) apud França *et al.* (2002), define o recrutamento como um processo de procurar empregados, estimulá-los e encorajá-los a se candidatar as vagas. Para tal torna-se importante verificar as condições oferecidas pela empresa e as qualificações oferecidas pelos candidatos.

Marras (2007) conceitua Recrutamento como uma atividade de responsabilidade de ARH, que tem por função captar recursos humanos de forma interna ou externa com objetivo de abastecer a seleção de pessoal. Porém, Marras (2007) aponta que a folha de pagamento é um item de considerável quantidade nos recursos financeiros da empresa, necessitando ser controlada, e para isto exemplifica-se nas figuras 4 e 5, como funcionaria um recrutamento previsto no *budget* da empresa e outro não previsto.

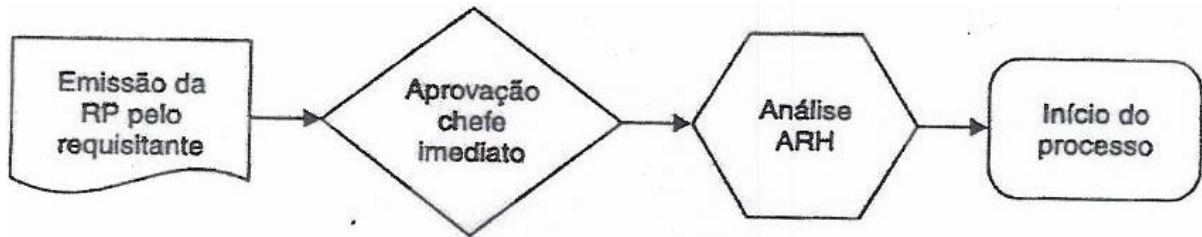


FIGURA 11. RP PREVIAMENTE APROVADA EM BUDGET

Figura 4 – Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.

FONTE: MARRAS, Jean Pierre (2007, p. 69).

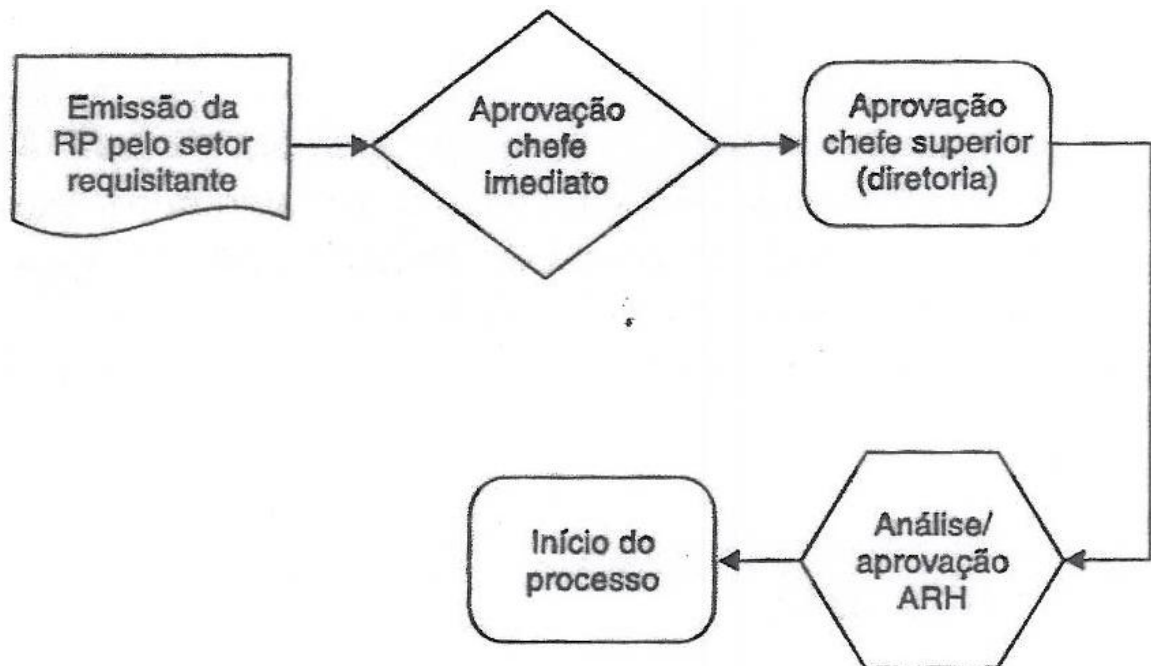


FIGURA 12. FLUXO DE RP NÃO PREVISTO EM BUDGET

Figura 5 – Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.

FONTE: MARRAS, Jean Pierre (2007, p. 70).

Ribeiro (2005) refere que recrutamento de pessoal é um processo contínuo onde competem indivíduos e organizações, onde os indivíduos competem através de seu potencial, habilidades e experiências, e por outro lado, as organizações competem com salários, condições de trabalho, benefícios oferecidos e boa imagem no próprio mercado de trabalho. O mesmo autor ainda diferencia Recrutamento de Seleção da seguinte forma: “A função do

Recrutamento é suprir a Seleção de Pessoal de matéria-prima básica, ou seja, os candidatos ao emprego”(RIBEIRO, p.52, 2005).

Para tal é necessário que a empresa saiba que tipo de profissionais está buscando e em que área seria necessário este profissional estar qualificado, é onde entra a definição do cargo (RIBEIRO, 2005). O mesmo autor ainda traz que um roteiro de como definir estes cargos, onde primeiro busca-se a escolaridade, atribuições e requisitos do cargo a ser oferecido, bem como as atividades a serem realizadas, as responsabilidades, as condições de trabalho, a forma como se dará o recrutamento, algumas exigências específicas e por fim verificar se será necessário realizar algum tipo de prova para a ocupação. Existem dois tipos de recrutamento, externo e interno, onde existem vantagens e desvantagens para cada um conforme abaixo:

- Recrutamento externo: Vantagens
 - Traz sangue novo, renova e enriquece a empresa e aproveita o pessoal desenvolvido por outra empresa;
- Recrutamento externo: desvantagens
 - É mais demorado, mais caro, não se conhece direito o candidato e desmotiva o candidato interno.
- Recrutamento interno: vantagens
 - É mais barato, mais rápido, oferece chance de crescimento ao funcionário o motivando e aos seus colegas;
- Recrutamento interno: desvantagens
 - Impede a injeção de sangue novo, não permite a renovação do sangue novo a equipe e nem sempre vai conseguir pessoas qualificadas para ocupar determinado cargo oferecido.

Segundo Ribeiro (2005) as formas de recrutamento externo podem variar, sendo elas: utilizando-se de cadastro e currículos, anúncios em jornais, cartazes, panfletos, divulgação em agências de emprego, indicação de por parte dos funcionários, etc.

Após o recrutamento deste pessoal, parte-se para uma nova etapa, a seleção de pessoal, que segundo França *et al.* (2002), é a escolha do candidato para a vaga oferecida através de testes e avaliações aplicadas nos candidatos. Saber se haviam testes e avaliações torna-se também indispensável neste trabalho, uma vez que faz parte da estrutura de RH. De acordo com Ribeiro (2005) para uma seleção de pessoal é necessário seguir dois passos: 1º que haja um planejamento da entrevista e 2º o desenvolvimento da entrevista. E dentro de cada uma delas seguir alguns itens para que se tenha êxito na entrevista, como falar sobre a empresa,

sobre o cargo, ouvir o candidato, saber de suas experiências profissionais, sobre o salário a ser oferecido bem como os benefícios oferecidos pela empresa. Conceitua Marras (2007), que seleção de pessoal também é uma função da ARH, que tem por finalidade escolher através de metodologias, os candidatos recebidos pelo recrutamento, atendendo as necessidades da empresa.

Tanto Marras (2007) quanto Ribeiro (2005), são parecidos em suas colocações e abordagens quanto as formas de recrutar e selecionar, e dão suma importância a estes subitens da gestão de pessoas, tornando-as cada vez mais importante dentro das organizações, uma vez que ela envolve a organização como um todo, desde o início de seu processo deflagrado, onde há a necessidade de uma mão-de-obra até o final de seu processo, envolvendo diversas áreas, como financeiro e impacta diretamente na produção, pois um recrutamento e seleção mau realizado podem trazer prejuízos.

2.4 Treinamento e desenvolvimento

Por fim, T&D ou treinamento e desenvolvimento, é mais um subitem importante a ser pesquisado, de que forma se dava e como era estruturada esta área dentro da organização até a transição. Mas antes precisamos esclarecer o que são estes dois itens. Quando se fala em treinamento é importante salientar que (MARRAS, p. 145, 2007). “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes, relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.”

Ou seja, é através dele que pode-se trazer conhecimento para os indivíduos que poderão agregar a empresa trazendo crescimento para ambas as partes. No início do capítulo 10 de Marras (2007), “Subsistema de Treinamento e Desenvolvimento”, traz um provérbio chinês, que segue: “Se queres colher em três anos, planta trigo; se queres colher em dez anos planta uma árvore; mas se queres colher para sempre, desenvolve o homem” (MARRAS, p. 145, 2007). E é assim que ele começa falando sobre Desenvolvimento. Esclarecendo que embora treinamento e desenvolvimento pareçam estar juntos, mas são coisas diferentes. Em quanto o treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas o desenvolvimento oferece ao treinado uma visão mais ampla do objetivo que esta sendo

proposto pela empresa. Lacombe (2005), afirma que o recrutamento é o cartão de visitas da empresa para as pessoas que nela se interessam em ter uma relação de emprego, neste caso, esta área da empresa precisa diversificar sua forma de recrutar, buscando novas alternativas, como por exemplo, anúncios na mídia.

Para Marras (2007) treinamento tem dois objetivos, um específico e outro genérico. Onde os específicos estão: formação profissional, as especializações e a reciclagem. Quanto aos genéricos: aumento direto da produtividade e qualidade, incentivo motivacional, otimização pessoal e organizacional e atendimento as exigências das mudanças. Estes objetivos segundo Marras (2007) abrangem ainda dois aspectos, o técnico e o comportamental. Logo o técnico está voltado ao treinamento específico a cada setor da empresa e o comportamental, está ligado ao que a empresa espera de cada colaborador segundo os valores por ela expostos e que devem ser seguidos por cada um dentro da organização abrangendo todas as áreas. Marras (2007) indica que o processo de treinamento possui um fluxo que:

- ✓ Primeiro passa por um diagnóstico de necessidade de um treinamento que por suas vez passa por um levantamento de necessidades para este treinamento;
- ✓ Depois passa por uma programação, que também se torna o elo entre as políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as organizações;
- ✓ Após a execução seria o terceiro passo, podendo ser dividido em módulos e utilizando-se de diversas formas e práticas de treinamento, bem como as tecnologias disponíveis, e por fim;
- ✓ A avaliação deste treinamento, que por vezes pode ter respostas a longo prazo.

Com isso torna-se evidente que não basta treinar e desenvolver, é necessário também avaliar a forma como está sendo feito e se há resultados neste processo. Até por que treinar e desenvolver envolvem custos com materiais, alimentação, palestrantes, etc.

Ribeiro (2005) traz em seu capítulo o “Desenvolvimento de Recursos Humanos” como fator crítico de sucesso, pois algumas empresas possuíam e possuem sistemas de gestão de pessoas desalinhados com os objetivos da empresa, e lista alguns pontos a serem observados, como, a transferência de conhecimento aos demais, educação e capacitação, alinhamento organizacional, etc. Deixando ainda mais claro a importância de se verificar este item no estudo em tela. Ribeiro (2005) ainda refere que algumas instituições internacionais se referem a T&D como “gestão de conhecimento” e que as organizações cada vez mais estão investindo nesta área. Trata ainda esta gestão de conhecimento como um projeto dentro das organizações

que devem estar muito bem alinhados para que se obtenham resultados satisfatórios, ou seja, não basta treinar e desenvolver só por treinar e desenvolver, é necessário ter um objetivo para isso. Dentro deste contexto, é importante salientar que: “ No mundo atual, o conhecimento se transformou na matéria-prima determinante da vantagem competitiva (RIBEIRO, p. 30, 2005)”.

Eboli (2002) complementa o que já citado até aqui, trazendo uma pesquisa realizada em RH em 2001 nas empresas que estavam desenvolvendo alguns projetos em T&D, através do Programa de Estudos e Gestão de Pessoas (Progep), e aponta que, no Brasil, as empresas estão prontas a enfrentar novos desafios graças aos modelos de gestão de pessoas que utilizam, como por exemplo, as empresas ABB, Accor Brasil, IBM, Natura, Nestlé, entre outras. A pesquisa também evidenciou que os principais desafios estratégicos de gestão de pessoas foram:

- Atrair, capacitar e reter talentos (64,20%);
- Gerir competências (48,30%);
- Gerir conhecimento (46,70%);
- Formar o perfil de profissional desmandado pelo setor (45,80%);

Já no tocante as tendências de mudanças na gestão de pessoas as mais citadas foram:

- Autodesenvolvimento (100%);
- Comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais (100%);
- Educação corporativa (99%);
- Gestão de competências (99%);
- Gestão de conhecimento (98%);

Através desta contribuição de Eboli (2002), podemos verificar a tamanha importância que as grandes organizações dão a esta área da Gestão de Pessoas, e que se confirma nas opiniões das empresas entrevistadas onde as opiniões convergem para o mesmo sentido, onde se torna absolutamente necessário que as empresas desenvolvam seus talentos e suas competências para que aumentem a competitividade e obtenham melhores resultados. E demonstra como fazer isso na figura 6:



Figura 6 – O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. Educação corporativa: articulação dos conceitos de competência, gestão do conhecimento e aprendizagem.

FONTE: EBOLI, Marisa (2002, p. 193).

Ribeiro (2005) traz um exemplo bem importante sobre o T&D, falando sobre o desenvolvimento de gerentes dentro das organizações, não que eles sejam mais importantes que as áreas táticas e operacionais, mas eles pedem certa atenção, pois são tomadores de decisão. Pesquisar e saber como seus gerentes estão perante alguns pontos e habilidades é de extrema importância, pois assim é possível saber em que área ele está deficiente, e após podendo o qualificar e desenvolve-lo nestes itens apontados (RIBEIRO, 2005). Os itens a serem pesquisados, segundo Ribeiro (2005) são:

- Administração do tempo;
- Automotivação;
- Comunicação escrita e oral;
- Controle dos processos e resultados;
- Criatividade;
- *Feedback*;
- Gerenciamento de conflitos;

- Liderança e delegação, liderança em reuniões;
- Maturidade psicológica e tomada de decisões; e por fim;
- Tomadas de decisões.

Marras (2007) esclarece que, embora T&D andem juntos, são processos diferentes, enquanto Treinamento prepara o indivíduo para determinada tarefa, o Desenvolvimento oferece uma macrovisão do negócio, preparando o indivíduo para tomadas de decisões e a tomar novas posições dentro da empresa a médio e longo prazos. Assim como Ribeiro (2005) Marras (2007) também afirma que o Desenvolvimento está ligado a área gerencial, porém, pode ser igualmente feitos pelos demais empregados que não estejam ocupando alguma função hierárquica dentro da empresa, ou seja, aquelas pessoas que possuem um diferencial e que demonstrem interesse pelo crescimento pessoal e da própria organização. Marras (2007) ainda traz que outros eventos podem contribuir para o desenvolvimento, tais como palestras, workshops, debates, leituras programadas, sessões de *brainstorming*, seminários, etc.

Boog, Boog (2006) traz na figura 7 a visão cronológica e histórica de T&D até 2006.

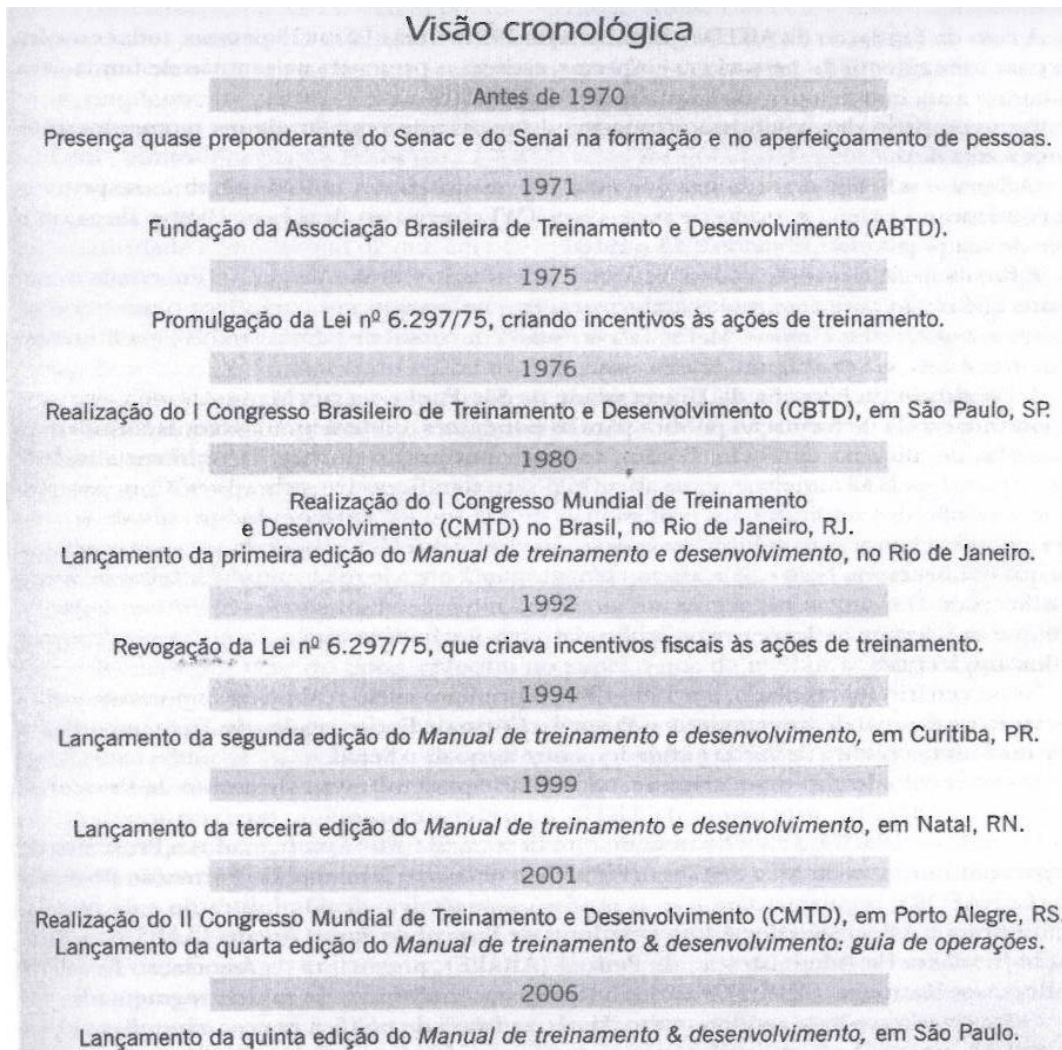


Figura 7 – Manual de treinamento de desenvolvimento: processos e operações. Visão cronológica de Treinamento de Desenvolvimento.

FONTE: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena.

Dentro dos tipos de T&D Boog, Boog (2006) refere que cada modalidade tem suas características específicas, onde algumas têm enfoque no desenvolvimento gerencial e outras no desenvolvimento de lideranças dentro das organizações e para isso elenca como tipos de treinamento:

- ✓ Desenvolvimento gerencial;
- ✓ Liderança sustentável;
- ✓ Treinamentos de integração, onde o candidato ou funcionário terá a primeira impressão da empresa;
- ✓ Treinamento técnico;

- ✓ Treinamento comercial;
- ✓ Treinamentos em saúde e segurança no trabalho, entre outros.

Os resultados destes treinamentos podem variar de curto, médio e longo prazo, dependendo de como estão alinhados com a estratégia da empresa, também o tempo de duração de cada um e os métodos a serem utilizados. Cada um deles está voltado a uma área da empresa e podem atender as necessidades de cada área. Ambos trazem melhorias importantes não somente para a empresa, são importantíssimos para o desenvolvimento pessoal de cada um tanto pessoal como profissionalmente. Boog, Boog (2006), ainda refere que o Treinamento e Desenvolvimento, como tudo no século XXI, passa por inúmeras transformações, e todas elas devido ao ambiente competitivo que é gerado dentro das organizações e também pelo grande crescimento econômico e cultural das empresas. Dentro de uma mudança do porte que ocorreu com Doux Frangosul, é necessário verificar se estas referidas mudanças tiveram algum impacto na Gestão de Pessoas bem como em seus processos internos.

2.5 Estudos correlatos

As organizações e as pessoas estão sujeitas as mudanças em um nível maior ou menor de ambas as partes, no entanto, cada um com seus objetivos, e juntos conseguem atingir o sucesso das organizações. Assim, as empresas desenvolvem processos para recrutamento e seleção, processos para treinar e desenvolver o capital humano, formas e políticas para remuneração e benefícios oferecidos, o que corresponde, ao modelo de gestão de pessoas aplicado seja em empresas nacionais ou multinacionais. Este modelo pode ser influenciado por fatores externos e internos à organização, dependendo da estratégia a ser utilizada.

Na literatura, encontram-se diversos artigos, teses, trabalhos acadêmicos, textos publicados em *sites* reconhecidos mundialmente, com temas relacionados à área de gestão de pessoas, no entanto, não existem muitos com relação às transições de empresas. Para a realização deste estudo, foram pesquisados os anais dos eventos Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração -EnANPAD, de 2007 a 2011; Encontro Nacional dos Cursos de Graduação (ENANGRAD) de 2010, além da **Revista de Administração e Negócios Você S/A, 2010**.

Os artigos na figura 8 trazem em comum, a gestão de pessoas e suas mudanças. Contribuem de forma importante para este estudo, pois cada um trata um ponto específico dentro da GP.

Na figura 8 serão apresentados os resultados mais relevantes que balizam esta pesquisa.

Autor, ano (fonte)	Título do estudo	Resultados da pesquisa
BAZUCHI et al., 2011 ANPAD	Modelo de gestão intercultural nas subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras em mercados maduros: o caso JBS.	Embora o estudo tenha sido realizado em uma multinacional brasileira, alguns pontos são importantes a salientar desta pesquisa: <ul style="list-style-type: none"> ✓ O <u>desenvolvimento de competências</u> no mercado brasileiro, como a excelência operacional, criou vantagens específicas, que a JBS demonstrou transferir para outros mercados; ✓ A <u>distância cultural</u> é pouco relevante, bem como a <u>distância psíquica</u>; ✓ Existem <u>oportunidades</u> para investigação futura neste assunto, como uma <u>comparação das multinacionais</u> brasileiras deste segmento com empresas <u>originárias de outros países</u>, no tocante aos <u>modelos de gestão, desempenho e estratégias, entre outros.</u>
PUGLIESI, 2010 Revista Você S/A	Básicos mas essenciais.	Alguns benefícios oferecidos estão sendo considerados como básicos tanto para empresas quanto para os candidatos ou funcionários. Plano de saúde que até a década passada era considerado um diferencial na hora da escolha por uma empresa, hoje é básico. Então cada vez mais as empresas devem se tornar flexíveis e oferecer mais benefícios. Outros benefícios que podem ser citados independente de serem diferencial ou não: carro, telefone, notebook, auxílios moradia, educação, farmácia, prêmios de assiduidade, entre outros.
SILVA; SILVA, 2011 ENANGRAD	Análise do modelo de gestão de pessoas por competências com enfoque no desempenho organizacional.	Gestão por competências está relacionada diretamente com as vantagens competitivas. Porém existem interesses distintos entre organizações e pessoas, mas quando unem-se alcançam seus objetivos. A gestão por competências traz diferencial competitivo quando os indivíduos conseguem expor sua inteligência, criatividade, intuição e capacidade de realização. Por outro lado se a organização não entende que isto pode gerar este diferencial, a gestão deve ser repensada.
TENURE et al., 2011 ANPAD	Gestão de recursos humanos: Análise das diferenças entre empresas nacionais e multinacionais	A pesquisa mostrou que existem diferenças entre a gestão de pessoas de empresas nacionais e multinacionais. As nacionais consideram que o RH implementa as funções operacionais sem conexão com a estratégia da empresa, já as multinacionais consideram que o RH atinge a consistência e a

	localizadas no Brasil.	adequação das funções. Outra diferença é que em quanto as nacionais dão “o jeitinho brasileiro” as multinacionais respondem sempre a matriz.
VIEIRA et al., 2011 ENANGRAD	Internacionalização de empresas através do <i>offshoring</i> de serviços de tecnologia da informação – conceitos benéficos e riscos.	<i>Offshoring</i> significa o processo pelo qual as empresas empreendem atividades em alguns locais no exterior (Murtha, Kenney e Massini, 2009). Embora o ramo seja diferente, um dos resultados é que a transferência ou o desenvolvimento de conhecimentos é fator determinante para o sucesso das organizações.

Figura 8 - Estudos correlatos.

Fonte: BAZUCHI et al., 2011; PUGLIESI, 2010; SILVA, SILVA 2011; TENURE et al., 2011; VIEIRA et al., 2011.

3 MÉTODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, são apresentados os processos metodológicos utilizados para a obtenção dos dados necessários ao alcance dos objetivos desta pesquisa.

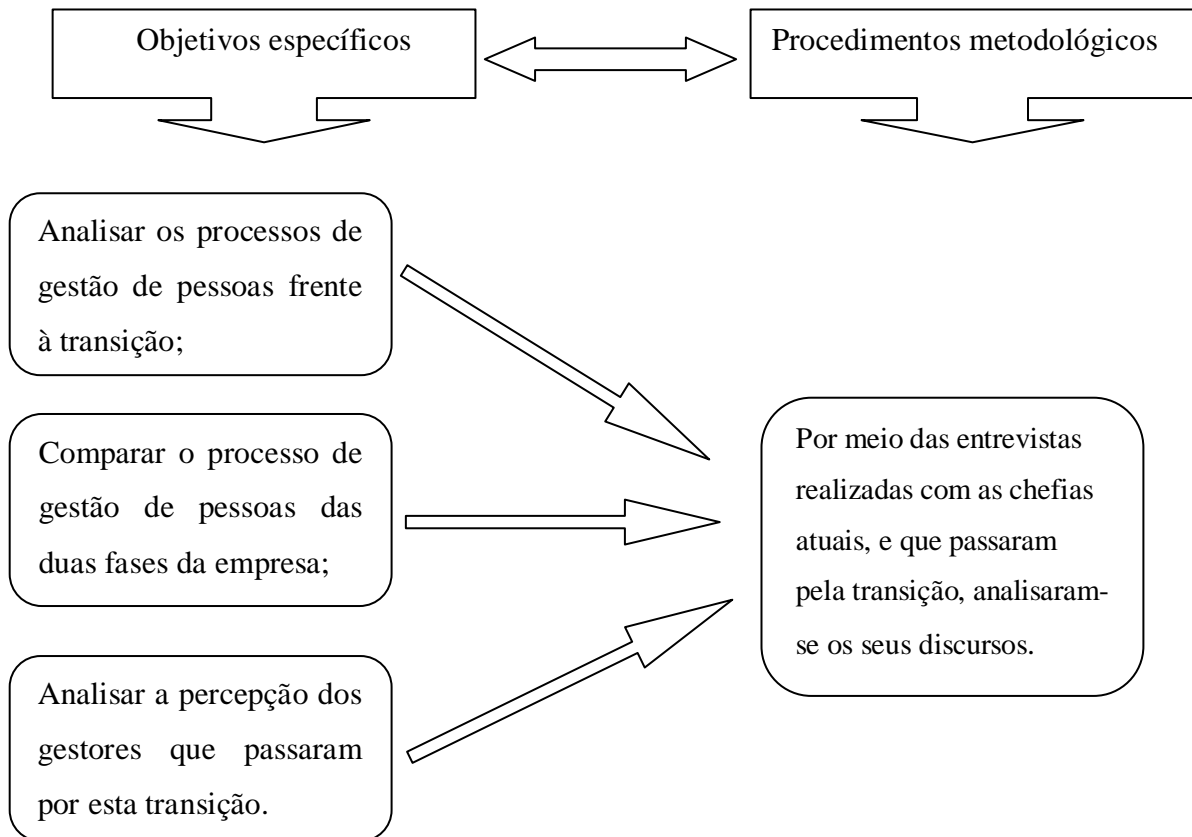


Figura 9 - Constructo dos objetivos.
Fonte: o autor (2012).

3.1 Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa parte do princípio que o pesquisador não dispõe das informações necessárias para o desenvolvimento do projeto em tela, tornando desta forma, o método exploratório o mais adequado a ser aplicado. Segundo Malhotra (2006) a pesquisa exploratória visa alcançar um maior conhecimento e compreensão sobre determinada situação

ou problema. Esta metodologia está voltada a aprofundar-se nos dados coletados, fornecendo uma análise mais detalhada de um determinado problema (MARCONI, LAKATOS, 2007).

Segundo Mattar (2008), estudo de caso é o estudo onde pode se sugerir hipóteses, e ainda envolver o exame de registros existentes bem como observar um fato já ocorrido. Já que se trata de um estudo de caso, esta pesquisa seguirá a linha exploratória, torando-se necessário aprofundar o assunto RH sob o prisma da transição de uma multinacional através dos gestores ou lideranças da época. Desta forma analisando as mudanças na gestão de pessoas, avaliando a percepção destes que passaram por esta transição, comparando o antes e pós transição, bem como analisar o fato ocorrido.

Gil (2006) apud Pessi (2011, p. 30) “esse tipo de pesquisa, geralmente, envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso, tendo por desígnio desenvolver, explanar e modificar conceitos e ideias”. Neste sentido esta pesquisa se aprofundará nas entrevistas não padronizadas bem como nos documentos disponibilizados pela empresa pesquisada.

O método aqui aplicado vem de encontro com a necessidade da pesquisa, uma vez que será necessário evidenciar algumas variáveis e analisar a percepção dos entrevistados. Desta forma, a pesquisa tem abordagem qualitativa. Para Malhotra (2006), esta é uma “metodologia de pesquisa não-estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporcionam percepções e compreensão do contexto do problema”. O entendimento e interpretação de forma ampla, como a pesquisa qualitativa traz, permitirá ao pesquisador uma melhor percepção sobre esta transição, quanto às mudanças na gestão de pessoas.

O corte desta pesquisa é o transversal, que conforme Malhotra (2006, p. 102), “o estudo transversal é um tipo de pesquisa que envolve a coleta de informações de uma dada amostra de elementos da população somente uma vez”. E que conforme Yin (2001) apud Pessi (2011) “o estudo de caso é abordado para a generalização analítica, por meio da qual uma teoria antecipadamente desenvolvida como modelo é utilizada para a comparação com os resultados empíricos do caso”.

3.2 Unidade de análise

As entrevistas ocorreram na Doux Frangosul, ou em local onde o entrevistado melhor optou para realiza-la, como será apresentado adiante.

3.2.1 Público alvo

O universo de pesquisa deste trabalho (ou estudo de caso), inicialmente, incluía colaboradores, chefias e representantes da empresa, que passaram pelo processo de aquisição. No decorrer do seu desenvolvimento, foi possível averiguar que, devido a atual fase da empresa, bem como a disponibilidade de acesso aos representantes da empresa seria limitado, e também a pesquisa com boa parte dos colaboradores seria inviável, optou-se por seguir de outra forma. Por estes motivos, apenas as lideranças da organização foram entrevistadas. Então a pesquisa será realizada com os colaboradores da Doux Frangosul que passaram pelo processo de mudança em 1998 quando houve a compra e início da transição, para a empresa de origem francesa. Para tal pesquisa, será necessário buscar alguns funcionários de níveis de liderança que passaram pela transição e ainda encontram-se na empresa, bem como alguns gestores da época que participaram do processo de aquisição, uma vez que os gestores de RH atuais não fizeram parte. Estes colaboradores são de suma importância, pois viveram e poderão evidenciar com mais clareza as mudanças inseridas no ambiente organizacional e principalmente na gestão de pessoas.

No ambiente fabril, foi possível verificar que existem quatro chefias que passaram pela transição. No âmbito administrativo três chefias foram encontradas, sendo uma delas atuando dentro do RH há 32 anos. Estes embora nem todos com cargo de chefia na época. Dentre os possíveis entrevistados, apenas um não realizou a entrevista. O entrevistado que atua na área de RH, contribuiu de forma importante para o trabalho, mesmo na época, não estando na cidade onde a pesquisa se realiza, os seus conhecimentos técnicos da área vão demonstrar a realidade vivida no RH. Os outros dois: coordenador contábil e responsável pelo transporte viveram a transição de uma visão diferente da produção, pois estavam fora dela, podendo apresentar diferentes pontos de vista.

Portanto, a população abrangida pela pesquisa somam 6 colaboradores que foram questionados quanto as suas percepções de mudanças perante aos processos de RH considerando a transição, conforme figura 10:

3.3 Coleta de dados

Neste estudo foram realizadas entrevistas individuais, pois se revelarem mais aprofundadas diante do problema pesquisado, demonstrando vantagem em comparação ao *focus group*. Esta entrevista tem por objetivo encorajar o indivíduo a relatar como se deu a transição, quais os benefícios oferecidos, as práticas da gestão de pessoas aplicadas à época. A coleta também tem por objetivo conseguir informações acerca de um determinado problema e ou descobrir um novo fenômeno ocorrido (MARCONI, LAKATOS, 2006). Neste caso ainda se faz necessário o estudo de caso que, conforme YIN (1981, apud Gil, 2002) o estudo de caso é um estudo empírico que investiga o fenômeno atual e que quando alguns pontos não estão bem claros, se faz necessário utilizar várias fontes e evidências sobre o assunto em questão.

De acordo com Malhotra (2006) apud Pessi (2011), a entrevista em profundidade é uma entrevista não-estruturada, tornando-a direta e pessoal, cujos dados são difíceis de analisar e interpretar, sendo, muitas vezes, necessário contar com auxílio de psicólogos e profissionais da área, buscando alcançar o objetivo da pesquisa. Por outro lado, Andrade (2001, p. 43), destaca que “fontes primárias são constituídas por obras ou textos originais, material ainda não trabalhado, sobre determinado assunto”. Porém, neste caso, estes documentos apesar de úteis, foram conseguidos em pequena quantidade, tornando ainda mais importante, analisar detalhadamente a entrevista em profundidade e trabalhos, artigos e / ou pesquisas já realizadas sobre o assunto. Que segundo Mattar (2008) apud Pessi (2011), os levantamentos bibliográficos visam à busca em livros, dissertações revistas e teses apresentadas em universidades e faculdades, representando uma forma sucinta de apreciar o problema estudado, por meio de pesquisas realizadas por outros acadêmicos. Para que se pudesse realizar a coleta de dados com os colaboradores da empresa, que de certa forma representam uma liderança dentro da organização, foram aplicadas entrevistas em profundidade, de uma forma não-estruturada e direta.

As entrevistas foram realizadas em maio de 2012. Nem todos foram questionados em seu respectivo local de trabalho, devido ao período de férias coletivas, porém, todas foram mediante a um agendamento prévio. Ainda, cabe salientar que todos se dispuseram a responder a entrevista, autorizando que suas falas fossem gravadas pelo entrevistador, com o auxílio de um gravador, e apenas sendo solicitado que o momento atual da empresa fosse ignorado, considerando apenas a época em estudo.

3.3.1 Instrumento de coleta de dados

Nesta pesquisa foi utilizada como instrumento de coleta de dados, a entrevista não-estruturada conforme citado anteriormente. Esse tipo de instrumento oferece maior chance para avaliar atitude, ter a percepção sobre comportamentos, reações, sinais, assim o entrevistador obtém vantagens no momento das perguntas (MARCONI; LAKATOS, 2009), podendo, ainda, gravar as respectivas respostas.

Por outro lado, de acordo com estes mesmos autores, existem algumas desvantagens e limitações nesse tipo de entrevista: dificuldade de comunicação e demonstração para ambos, possibilidade de que o entrevistado seja influenciado por aspectos internos e externos. Porém, partindo da premissa que os pesquisados terão mais liberdade de resposta, supõe-se que poderão ser sinceros e precisos no momento das entrevistas, não levando em consideração aspectos internos e externos bem como ser influenciados pelo momento.

3.4 Análise dos dados

Após a coleta dos dados, por meio das entrevistas, os mesmos foram transcritos e interpretados, a fim de identificar as mudanças ocorridas na transição de uma empresa nacional para multinacional, quanto aos processos de gestão de pessoas.

Para analisar os resultados obtidos, se utilizará da interpretação e análise de conteúdo, na qual tem por objetivo buscar a percepção aprofundada nas respostas de cada indivíduo, de acordo com o assunto em questão (MARCONI, LAKATOS, 2006; GIL, 2002). Os dados obtidos que foram transcritos, analisados e interpretados, sendo a análise de conteúdo, podem ser divididas em três momentos:

- Análise dos dados;
- Interpretação;
- Conclusões, que é a ultima fase deste planejamento, explicita os resultados

considerados importantes, cujos foram comprovados no momento da pesquisa. Podendo ir além dos conceitos pessoais e dos objetivos imediatos (MARCONI, LAKATOS, 2006).

É importante ressaltar que esse tipo de análise possibilitou interpretar as respostas dos entrevistados e compará-las com a revisão teórica, o que será apresentado a seguir.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A finalidade deste capítulo é apresentar os resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas com as lideranças da Doux Frangosul do norte do Rio Grande do Sul, com o objetivo de informar respostas quando da transição ocorrida em 1998, ou seja, serão consideradas as informações prestadas e que demonstram situações próximas a esta época. Para fins de organização das informações e também para manter o sigilo das identidades dos participantes, estes foram identificadas como E1, E2 e assim sucessivamente.

Uma hipótese importante a ser esclarecida é que, apenas duas das seis entrevistas, foram realizadas fora do ambiente profissional, o que pode ter interferido e influenciado nas respostas dos participantes, pois, cogita-se que a maioria não revelou, de forma exata, o que trazia em mente quanto ao questionado. Outro ponto que deve ser considerado, embora o pesquisador tenha solicitado aos entrevistados que não levassem em conta, é que a empresa pesquisada, no atual momento, passa por uma nova transição. Então pode haver uma pequena discrepância nas informações prestadas pelo entrevistados no que tange o pós transição. Acredita-se que, se as entrevistas fossem realizadas num ambiente externo ao contexto da empresa e não houvesse esta nova transição, as respostas poderiam se tornar mais ricas e, até, mais verdadeiras.

É relevante ressaltar que o desenvolvimento deste estudo foi autorizado pelo RH da Doux Frangosul na cidade pesquisada, e que os sujeitos entrevistados também consentiram em participar sem qualquer objeção. Ainda, cabe salientar que as respostas a serem apresentadas foram selecionadas, entre diversas outras, por terem se revelado mais esclarecedoras e úteis para fundamentar este trabalho de conclusão, conforme consta do início da gravação de cada entrevista e posteriormente transcrição das mesmas.

Para fins de estruturação e compreensão desta análise de dados, apresenta-se, inicialmente, a empresa pesquisada, para, logo em seguida, retomar os objetivos e suas respectivas interpretações.

4.1 Apresentação da empresa Doux Frangosul

A Empresa de abate de aves Doux Frangosul, localizado no norte do Rio Grande do Sul, e que foi originada através de uma fusão francesa Doux e a nacional Frangosul. No Brasil tem sua matriz localizada em Montenegro- RS, bem como demais unidades situadas em Caxias- RS, Passo Fundo- RS e MS, envolvendo uma grande cadeia produtiva, e empregando milhares de trabalhadores, direta e indiretamente, em seus diversos meios de atuação.

A história da Frangosul no Brasil, começa em 1970 onde começava a Granja Pinheiros, com uma produção mínima e artesanal, a fim de atender o município de Montenegro e região. Mais tarde adquirem a um frigorífico no norte do estado. Por outro lado, fundada em 1955, a Doux, é o primeiro produtor europeu e líder mundial na exportação de aves e de embutidos à base de aves. Em 1998, quando desta fusão, cria-se a Doux Frangosul. Atualmente possui plantas industriais na Europa e no Brasil que somam 17 abatedouros de aves e plataformas de expedição, 6 fábricas de embutidos, 13 incubatórios e 10 fábricas de rações. Com pouco mais 10.300 colaboradores e mais de 4.300 criadores parceiros em todo o mundo.

Atualmente a unidade estudada conta com pouco mais de 1600 colaboradores ativos, divididos em seus setores produtivos, manutenção e administração. Dentro do RH, englobando processos de RH, T&D, recrutamento e seleção e SESMT conta com 17 funcionários contratados, 6 estagiários e terceiros, como: dentista, fisioterapeuta, ortopedistas, clínicos gerais e fonoaudióloga. Somente para processos de RH existem 5 pessoas e 3 estagiários. Nota-se que a empresa está com organograma e hierarquia bem estruturados como pode-se ver nos organogramas das figuras 12 e 13, onde há um organograma geral da unidade e um da estrutura de RH.

4.1.1 Organograma

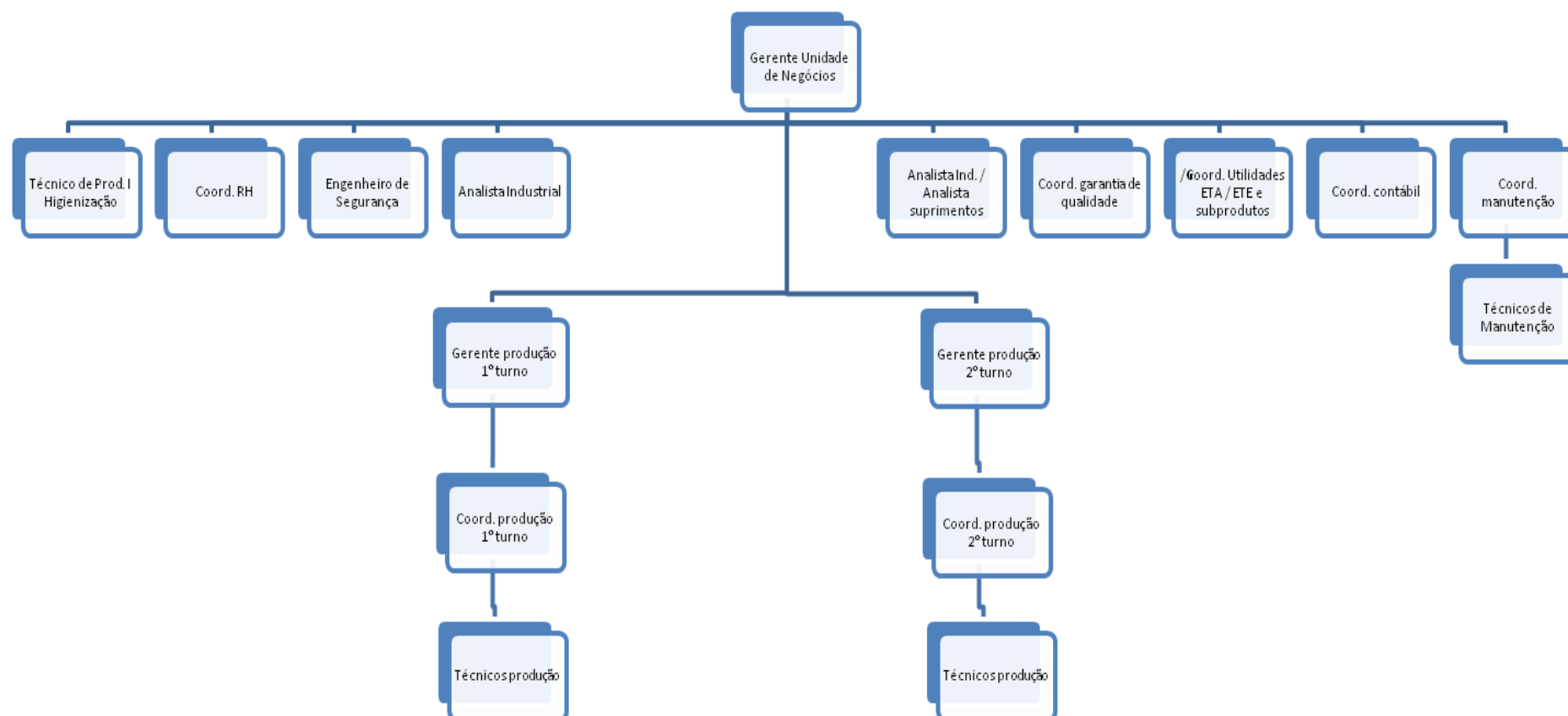


Figura 12 – Organograma da empresa Doux Frangosul em Passo Fundo- RS.
Fonte: Documento (2012).

4.1.1.1 Organograma RH Corporativo

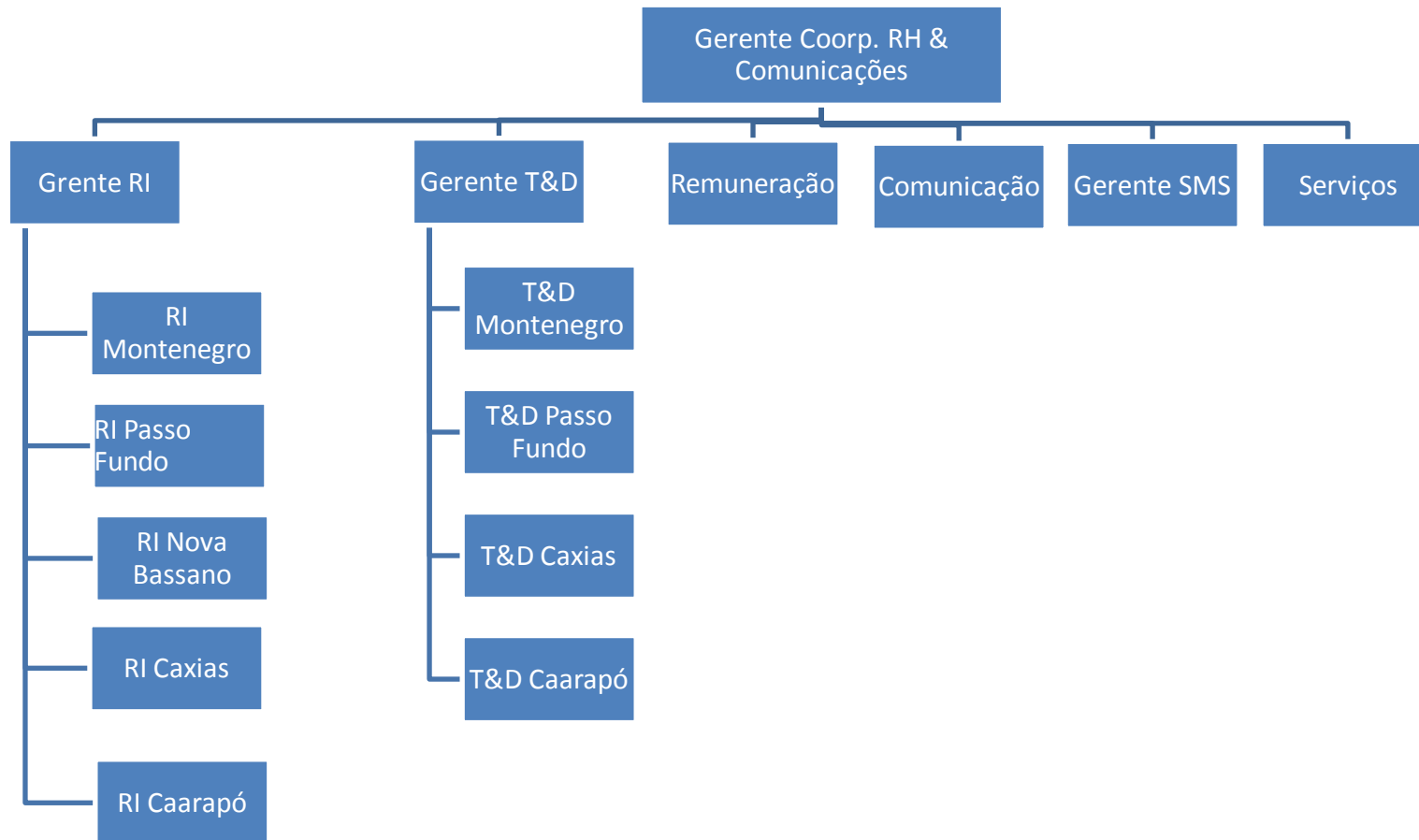


Figura 13 – Organograma RH Corporativo empresa Doux Frangosul.
Fonte: Documento (2012).

4.1.2 Negócio

“Alimentos a base de carne de aves e suínos”.¹

4.1.3 Missão

“Nós, Groupe Doux, queremos ser a empresa líder mundial na exportação e nos mercados nacionais no fornecimento de produtos de qualidade a partir de soluções inovadoras que respondam em permanência às necessidades de nossos clientes e fornecedores.

Queremos conservar a aproximação empresarial de nossos mercados (flexibilidade, observação e antecipação das tendências) respeitando o sentido e as normas de antecipação (pró-atividade).

Queremos atrair os melhores parceiros e abrir espaço para uma lucratividade alta e estável”.

4.1.4 Valores

- Honestidade e transparência;
- Visão;
- Competência e talento;
- Motivação de equipes.

4.2 Processos de gestão de pessoas frente a transição

¹ Negócio, missão e valores obtidos em documentos internos da empresa estudada, que também se encontra presente no crachá de cada funcionário.

Entrevistado	Sobre as mudanças nos processos de Gestão de Pessoas frente à transição
E1	<p>De acordo com E1, quando questionado quanto aos processos existentes, sua primeira resposta foi a de que não se recordava muito de como eram as coisas, mas que não existia treinamento, somente recrutamento, onde grau de escolaridade não era exigido, porém o acompanhamento dos 45 e 90 dias de contrato era aplicado e acompanhado. Logo questionado sobre os benefícios o mesmo afirma que havia apenas o plano de saúde oferecido aos funcionários da época. Refere ainda que tudo que hoje é em sistema informatizado, como controle de presenças, punições, férias, afastamentos, etc, eram em fichas manuais. A relação com o a produção ficava distante, não havia centro de custo para área e o RH era corporativo, respondia para a matriz. O salário era pago em dinheiro até 1996. O cartão ponto era manual e existiam pessoas somente para somar o cartão ponto, havendo mais de dez pessoas no RH. Com relação à quantidade de funcionários, variou, mas na época chegava a 1600 trabalhadores. Quando da entrada do funcionário na empresa havia uma “integração” que informava sobre os procedimentos da empresa, porém cita o seguinte:</p> <p style="text-align: center;"><i>“Naquele tempo passam alguma coisa só...de horário de ônibus, passava a questão de punições né?! Horário de restaurante...não tinha boas práticas naquele tempo.”</i></p> <p>Além do mais a integração era realizada em apenas meio turno, ou seja, nem todas as informações necessárias eram repassadas aos novos empregados, repassando apenas informações básicas. E1 ainda informa que não existiam treinamentos e dados sobre faltas, atestados, rotatividade. Com relação à saúde do trabalhador informa que não existia um acompanhamento do SESMT não existindo muitos EPI’s a fornecer.</p>
E2	E2 por estar na empresa há 32 anos e trabalhar pelo mesmo tempo dentro do RH torna-se peça chave no desenvolvimento desta pesquisa, pois

	<p>mesmo na época não trabalhando na cidade pesquisada, poderá evidenciar de forma mais clara os processos dentro da área. Então o entrevistado informa o que ela mesmo fazia o recrutamento e escolhia as pessoas, que após repassava as chefias para que juntos escolhessem o candidato mais indicado à vaga. Ficava responsável ainda pela soma dos cartões ponto, que eram manuais, atendia as dúvidas da folha e fazia rescisões. Quando aos processos de lançamento em folha informa que tudo dependia da matriz, e ainda cita o seguinte:</p> <p style="text-align: center;"><i>“As filiais podiam fazer muito pouco, não eram independentes, tudo dependia de definições da matriz. Não tínhamos nem acesso a lançar o adicional pros funcionários. Hoje, se o Valdecir diz que tem, eu lanço, incluo, altero.”</i></p> <p>Segundo E2 o contato com a produção era apenas para contratação de pessoas, e outros assuntos não eram tratados, não havia envolvimento, bem como não havia orçamento ou centro de custos, não havia controle pra tal. Quanto ao atendimento aos funcionários, E2 enfatiza que o atendimento era particular, atendiam com o funcionário sentado ao seu lado e todos os dias haviam atendimento. Quando da contratação destes funcionários, eram exigidos como requisito 5º série, e existia sim uma integração apenas com informações do RH. Após a contratação realizava-se a avaliação dos 45 e 90 dias até para saber se o encarregado gostaria de ficar com a pessoa ou não. Já com relação as férias, depois de marcadas não havia a possibilidade de alterar.</p> <p>De acordo com o entrevistado haviam ainda alguns dados que eram repassados a gerencia, como número de funcionários que haviam se desligado, afastados, etc.</p>
E3	<p>E3 informa que na época não havia sistema informatizado para os lançamentos. Com relação aos benefícios oferecidos pela empresa afirma que não havia PLR, e que o adiantamento salarial sempre existiu. Já a relação com a produção não era tão acessível, citando inclusive:</p>

	<p style="text-align: center;"><i>“O Rh fazia a função de RH e a produção de produção. Não tinha muita essa clareza... Antigamente...não tinha essa proximidade de RH e produção. Então era mais difícil na época.”</i></p> <p>Quando da contratação de um novo colaborador, ao que se recorda, não havia requisitos, e que na época apenas se fazia uma ficha com a psicóloga, recolhendo toda a documentação necessária e que logo se iniciava-se a trabalhar, e que a avaliação do contrato de experiência sempre existiu. Quanto a dados fornecidos como faltas, atestados, etc, o E3 informa que não sabe se existiam, e se existiam não eram repassados a ele, e acredita que também não havia um controle efetivo.</p>
<p>E4</p>	<p>Como E4 tinha sua função desempenhada diretamente na produção, poderá nos dar uma visão da produção e real sobre alguns processos de RH. O entrevista do confirma o que os demais entrevistados acima referem que o sistema de ponto era manual. Já com relação aos benefícios, informa que plano de saúde não existia, e traz um fato novo, e cita o que segue:</p> <p style="text-align: center;"><i>“Benefício se tinha...por que assim ó..não em relação as...mas não em relação a plano de saúde. Funcionário que não faltasse ao trabalho mesmo, ele ganhava 15% mais no salário dele...”.</i></p> <p>Ou seja, há um benefício diferenciado, e que não há informação dos requisitos para tal, bem como não foram informados pelos demais entrevistados. Ainda com relação aos benefícios relata não haver PLR e que o adiantamento salarial sempre teve. Relata ainda o que os demais já relataram acima, a relação da produção x RH era bem limitada, e os orçamentos eram para a fábrica num geral, sem divisões entre setores. Quando questionado sobre requisitos e processos para contratação E4</p>

	<p>relata o seguinte:</p> <p style="text-align: center;"><i>“...olha que agente, hoje...tem só a rapa né?!... Mas na época, era filas e filas e que juntavam. Até agente, quando o pessoal ia pra sala pra, pra fazer a integração pra começar a trabalhar, agente sempre enfatizava, que, que aquele cara, como dizia, bá! Quantas vezes chegaram no portão da empresa, e batalharam por essa vaguinha, que é difícil de conseguir aqui dentro. (...) De, de disputar, entrar 30, 40 pessoas de uma vez só. (...) Era a Frangosul!!!”</i></p> <p>Outra informação que não citada pelos demais entrevistados, a procura pelos empregos na empresa era muito grande. E4 comenta acima sobre a integração, e afirma que existia, porem como também informado pelos demais, era apenas meio turno, e que muitas vezes a integração era realizada pela manhã e a tarde já iniciava trabalhar. Porem demais treinamentos não eram realizados, nem mesmo para troca de funções não haviam procedimentos para tal. Os funcionários eram apenas transferidos de setor ou função sem qualquer explicação ou acompanhamento. Logo, quando questionado sobre o número de faltas atestados, etc, o entrevistado relata que como os cartões ponto eram manuais, o cartão de cada um ficava ao lado do ponto, então cada chefia tinha o controle de quem estava presente ou não, relata ainda que, as pessoas eram mais filtradas e que quem estava lá trabalhando, estava realmente trabalhando.</p>
E5	<p>É importante destacar que E5 teve duas fazes dentro da empresa, sendo a ultima antes da transição, ou seja passou por ela. Na época sua função era vigia não tendo um contato relevante com o RH ou com a produção. Assim as informações podem não ser tão ricas e/ou apresentar inconsistências. Questionado sobre os benefícios oferecidos na época, informa que não havia plano de saúde e nem PLR. Confirma as informações já prestadas quanto à dificuldade de contato com a gerencia e a produção e que o adiantamento salarial já existia. Porem traz um fato novo, que a empresa na época oferecia dentista atendendo dentro da unidade. Integração e</p>

	treinamentos voltados à melhoria continua também não existiam.
E6	<p>Já E6, como ocupava um cargo administrativo, possuía contato com a produção e com o RH, podendo esclarecer e contribuir para a pesquisa de forma mais clara. Relata de início que o RH era um departamento de documentação, ou seja, totalmente burocrático e funcional. Perguntada sobre os benefícios informa que não haviam plano de saúde e PLR. Conforme informações já prestadas anteriormente, E6 confirma que a relação entre RH e produção era bem restrita, e que as coisas eram manuais e não informatizadas. O ponto era manual e somado de forma manual, citando o seguinte:</p> <p style="text-align: center;"><i>“...era uma trabalhadora do cão, e ficavam trabalhando assim depois do expediente somando cartão todas as noites, umas cinco ou seis noites até fechar a folha. Período de fechamento ali era uma loucura sabe?! Tudo manual.”</i></p> <p>Com relação à contratação, informa que não era exigido grau de escolaridade para funcionário da produção, que não havia integração quando do início dos funcionários bem como treinamentos eram inexistentes.</p>

Figura 14 – Quadro das entrevistas
Fonte: o autor (2012).

Como pôde ser evidenciado nas entrevistas, existem inconsistências e divergências em alguns processos da gestão de pessoas. Porém é necessário esclarecer, que esta transição ocorreu a mais de uma década, podendo haver equívocos ou enganos por parte dos entrevistados. Por isso ficou evidente alguns aspectos em comum entre os entrevistados.

Marras (2007) evidencia a evolução da gestão de pessoas, e deixa claro que com esta evolução, a quantidade de tarefas e atividades do gestor da área também aumentou, passando a ser responsável por diversas partes da empresa e participando ativamente de algumas

decisões. Embora, antes da transição, não houvesse uma efetiva estruturação do RH, os entrevistados confirmam algumas práticas de RH existentes, como o acompanhamento do contrato de 45 e 90 dias, o adiantamento salarial. No tocante ao recrutamento e seleção de pessoas, que de acordo com Ribeiro (2005) recrutamento de pessoal é um processo contínuo onde competem indivíduos e organizações, onde os indivíduos competem através de seu potencial, habilidades e experiências, e por outro lado, as organizações competem com salários, condições de trabalho, benefícios oferecidos e boa imagem no próprio mercado de trabalho. Mas conforme os entrevistados ficou evidenciado a inexistência de grau de escolaridade quando da contratação de novos funcionários, que de certa forma demonstra a não estruturação destas práticas de recrutamento e seleção. Claro, que conforme narrado por E4 os tempos eram outros, as pessoas faziam filas para serem contratadas na empresa, e que de certa forma não se fazia distinção para as vagas oferecidas na produção.

Embora Ribeiro (2005, p. 27) traga em seu capítulo o “Desenvolvimento de Recursos Humanos” como fator crítico de sucesso, pois algumas empresas possuíam e possuem sistemas de gestão de pessoas desalinhados com os objetivos da organização, listando alguns pontos a serem observados, como, a transferência de conhecimento aos demais, educação e capacitação, alinhamento organizacional, etc, os entrevistados trazem uma visão diferente neste sentido antes da transição, uma vez, que segundo eles, não havia treinamentos contínuos bem como a integração no início de novos funcionários. Conforme Boog, Boog (2006) o resultado destes treinamentos podem variar de curto, médio e longo prazo, dependendo de como estão alinhados com a estratégia da empresa, também o tempo de duração de cada um e os métodos a serem utilizados. Cada um deles está voltado a uma área e podem atender as necessidades de cada área. Ambos trazem melhorias importantes não somente para a empresa, são importantíssimos para o desenvolvimento pessoal de cada um tanto pessoal como profissionalmente. Porém, conforme evidenciado nas entrevistas não havia interação entre RH e produção, tornando-se difícil alcançar os objetivos já citados por Boog, Boog (2006).

Já quando fala-se em benefícios, Lacombe (2005) coloca que é um ponto a mais que traz satisfação às pessoas que trabalham na empresa. Confirma-se a teoria deste autor quando aparecerem informações que não estavam no curso desta pesquisa, como citado por E4, que refere haver um aumento salarial de 15% quando o funcionário não apresentasse faltas. Ou seja, aí já existia uma forma de premiar o funcionário por bom desempenho. Conforme Ribeiro (2005) nem sempre os benefícios foram definidos apenas pelas organizações, e PLR entra também neste contexto, pois em 1824 o movimento sindical foi fortalecido pelo parlamento inglês que permitiu que os sindicatos participassem ativamente das definições de

salários e benefícios oferecidos à mão-de-obra da época. Não diferente da teoria deste autor, antes da transição não havia o pagamento de sobre a Participação nos Lucros e Resultados, como confirmam os entrevistado. Este benefício conquistado mais tarde e acordado entre empresa e sindicato da categoria, sendo ponto chave nas negociações dos dissídios coletivos. Por outro lado o plano de saúde foi a principal divergência encontrada nas informações que poderá ser esclarecida, conforme documentos fidedignos da empresa pode-se verificar que em 1995 já havia desconto em folha de pagamento sobre a rubrica “Unimed”.

Mesmo com todas estas evidências da evolução do RH, Ribeiro (2005), alerta que, em geral as empresas ainda não encaram esta área como uma área chave. Ainda é vista como “departamento de pessoal”, burocrática e longe de participar dos objetivos da organização. Esta visão antiquada, como já referido anteriormente na década de 50, vem se moldando e mudando conforme a necessidade das organizações. A teoria do autor fica evidenciada na pesquisa, através dos relatos dos entrevistados, que puderam contribuir, informando que o RH antes da transição ainda não era encarado como um diferencial dentro da organização, mas sim como mais um departamento de tarefas. Atualmente a Doux Frangosul tem uma estrutura de RH bem alinhada, porém ainda há muito que melhorar, uma vez que as pessoas e o mercado de trabalho vão moldando-se conforme as necessidades, e as empresas precisam mudar tal qual a estas mudanças.

4.3 Comparativo do processo de gestão de pessoas das duas fases da empresa

Para melhor representar o comparativo dos processo ilustra-se na figura 15, onde serão utilizadas como parâmetros existente ou inexistente:

Processos/ dados	Até 1998	Atual	Comentário
Estrutura de RH	Inexistente	Existente	Não havia estruturação, coordenadores de área, RH, T&D e SESMT. Decisões tomadas pela matriz.
Gerente/ Coord. de RH	Inexistente	Existente	Estruturou depois da transição.
Estrutura física RH	Inexistente	Existente	Mudança de prédio para um novo, estruturado.
Plano de saúde	Existente	Existente	Divergência mas comprova-se com contra-cheque da época.
PLR	Inexistente	Existente	Estruturou depois da transição via convenção coletiva.
Prêmio assiduidade	Inexistente	Existente	Como informado por E4, não havia nada estruturado, porem se dava 15% pela assiduidade, mas não se sabe se era pra todos os setores.
Adiantamento salarial	Existente	Existente	Sempre existiu.
Processos alinhados com a produção	Inexistente	Existente	Falta de comunicação.
Centro de custo	Inexistente	Existente	Somente após transição.
Atendimento a dúvidas de funcionários	Existente	Existente	De diferentes formas, mas sempre existentes.
Número de funcionários	1600	1600	Variou pra mais e pra menos, chegando em 3500 em algumas épocas.
Grau de escolaridade	Inexistente	Existente	Atualmente 4° série para produção.
Integração para novos funcionários	Existente	Existente	Hoje o dia inteiro com participação efetiva de praticamente todos os setores.
Treinamentos contínuos	Inexistente	Existente	Somente após transição.
Avaliações funcionais	Existente	Existente	Até 98 somente 45 e 90 dias, atualmente em qualquer promoção

			de cargo.
Dados e índices	Existente	Existente	Existentes mas não tão avaliados e considerados como hoje, que estes são revisados e cobrados mensalmente.

Figura 15 – Quadro comparativo da transição
Fonte: o autor (2012).

4.4 A percepção dos gestores que passaram pela transição

No terceiro objetivo busca-se evidenciar, além das informações já prestadas, a percepção dos entrevistados quanto à transição vivenciada. Para tal os entrevistados foram questionados nos seguintes termos:

- 1- Como você se sentia trabalhando para a Frangosul?
- 2- Como você se sente trabalhando para a Doux?
- 3- Que tipos de mudanças você notou na transição?

Estas informações tem grande valia para o estudo, pois trazem informações preciosas e espontâneas dos entrevistados, e que devem ser vistas na íntegra em alguns pontos. Pode-se evidenciar no discurso de E1 que após a transição a empresa começou a trabalhar melhor a estratégia conforme seu discurso a seguir:

“Tinha bastante isolamento e...e não tinha muito acompanhamento. Tinha que fazer mesmo por iniciativa própria. Não tinha assim metas, não tinha...(...)...Não tinha missão, não tinha valores, cada um tinha que buscar a sua visão e a sua missão.”

E logo após quando a transição, o próprio E1 relata que houve:

“Mais automatização, mais metas, mais...tinha missões, missão né? A empresa começou a trabalhar com a estratégia. (...) Mudou, passou a ter mais controle né?! Mais controle, é...mais acompanhamento, tanto psicológico...am..como departamentos, tudo teve mais acompanhamentos.”

Já E2, como já referido, tem 32 anos de empresa exercendo suas funções dentro do RH, quando questionada sobre como se sentia trabalhando na Frangosul traz o seguinte relato:

“Eu sempre adorei trabalhar na Frangosul! Considero a minha segunda casa. São 32 anos que eu vivo nessa casa. Quando você mora numa casa que você gosta, tu não quer trocar né?! Então eu sempre gostei. Am...nesse período ali que está sendo analisado, era ruim, por que agente não tinha contato com a chefia, era tudo na matriz. Não tinha acesso a fazer alteração nenhuma no sistema. Só lançamentos da folha. (...) Então não era tão bom trabalhar como hoje. Por que tu dependia tudo de alguém fazer pra ti, esperar que ele fizesse. Então era bom trabalhar na empresa, mas era mais difícil que é hoje. Então hoje pra mim, mudo muito, e no bom sentido né?! Por que agente tem, participa de reuniões, de treinamentos, de decisões e tu consegue fazer isso no sistema, não precisa esperar que alguém faça. Então pra mim ficou muito melhor.(...)...Eu acho que melhorou bastante assim no conhecimento. Procurou mostrar mais as coisas né?! ...agente teve mais acesso a certas coisas né?!...do RH...enfim...aí acho que teve uma grande melhor sim.”

Logo percebe-se que o relato de alguém que a tanto tempo trabalha na empresa, demonstra as dificuldades que se existiam e ressalta que depois da transição tudo ficou melhor.

Por outro lado, em seu discurso, E3 traz uma percepção diferente.

“...Aí na transição ali da Frangosul pra Doux, acho que agente ficou um pouco, meio apreensivo, mas não teve grandes mudanças no começo, e...então não mudou muita coisa. E aí sim depois da entrada efetiva da Doux, que agente começou a ter mais clareza né?!

E3 ainda complementa que antigamente tudo era mais difícil, manual e acredita que antes o RH possuía mais trabalho, não havendo muito tempo para esclarecer dúvidas de funcionários.

No discurso de E4, mais um ponto fica evidenciado como diferencial da época, que poderá ser visto na íntegra abaixo:

“Não. Na época, na época era assim...é...tu tinha, tinha setores que era um trabalho mais complicado. Como o abate não...era serviço comum..ninguém era...ganhava aquele salário, enquanto você estivesse na empresa, era aquilo lá. Mas na sala de cortes, o pessoal que desossasse coxa, ele tinha o salário bem mais elevado que os outros. Lembro que o...é...na função mesmo né?! Que era um trabalho mais difícil, trabalho que girava muitas pessoas, não conseguia ter sempre o pessoal certinho, sempre tava girando. O pessoal saía, pedia as contas, por que am...era um serviço...muito trabalhoso. Então pra que o funcionário ficasse mais na empresa tu...e...tinha esse plano. Ah, se o funcionário fizesse tantos, vencesse a linha, ti..tivesse um ano de empresa, ganhava um adicional.”

Na visão de E4 ainda percebe-se uma visão mais dura do RH da época, onde era difícil entrar ou ter contato com o RH. Informa que a relação era bem delicada. Por outro lado E4 considera antes da transição, como se as pessoas se sentissem donas da Frangosul, as pessoas tinham controle das operações fabris, que antes era bem mais motivado do que hoje e as pessoas davam valor a vaga que conquistavam na empresa. Refere ainda que a fusão foi tão rápida que nem deu tempo pra perceber, quando viram a transição já havia acontecido. O trecho que segue abaixo da entrevista de E4 traz informações que podem demonstrar o sentimento que os funcionários passaram a ter quando da transição:

“...Depois que se tornou máquina, agente pensava assim...am..eu não tenho tanto que cobrar agora, por que agora, fiquei mais acomodado. Por que antes eu tinha que bater em cima do rendimento, que era o cara que tirava a coxa da linha, era o cara que desossava o peito da linha, era o cara que tirava asa, então tinha que dividir bem aquela parte ali. E depois que botaram a linha, ah! Se perder agora não é culpa minha...A máquina está fazendo, eu, eu regulando bem ela não tem o que tirar. ...”

Os relatos dos entrevistados aqui vem demonstrando que houveram melhorias e novas perspectivas quando da transição, E5 demonstra isso com a seguinte trecho de sua entrevista:

“Ah...inicialmente havia uma expectativa muito grande, por que era uma empresa multinacional né?! Que chegou e fez investimentos, né!? E agente começou a ver as melhorias né?! De vagar as melhorias de estrutura, a...atendimento a funcionários né?! E...enfim houve uma melhoria no geral da empresa né?! (...) Eu acho que houve uma mudança. Houve a questão de investimento de melhor na, na estrutura da empresa né?! Am...maior número de, no abate, produção, maior número de emprego né?! E havia na, uma percepção nossa né?! Quanto maior a empresa maiores oportunidades também virão junto né?!”

Em outro trecho de sua entrevista E5 descreve uma mudança no RH, como podemos verificar:

“Olha..., eu acho que dá pra dizer que foi um marco, foi atendimento ao pessoal, agente viu que houve atendimento ao pessoal houve a reorganização da empresa, a estrutura da empresa, a estrutura da empresa melhorou, o atendimento aos funcionários melhoraram, acho que a nossa participação de funcionários, quer dizer, eu assim vejo que houve um atendimento assim, visando o colaboradores investindo no colaborador né?!...”

Por fim E6 contribui de forma ainda mais contundente para o resultado desta pesquisa, informando algumas mudanças bem importantes da época e que nos levam a verificar de fato a transição e seus resultados.

“É! Quando, quando era a Frangosul agente tinha muita gente. Agente tinha 2000 e poucos funcionários. Depois quando a Doux comprou, fez uma limpa. (...) Diminui um monte, diminui um monte de gente. Cortou, cortou onde tinha, cada setor tinha

5, ficava 2, 3 eles demitiam, até se reestruturar. (...) E depois começaram as contratações.”

Na visão deste último entrevistado, a empresa era familiar onde as relações com o “dono” eram mais estreitas, por que ele mesmo vinha até a empresa e cobrava os resultados, tornando estas relações mais próximas. No final de sua entrevista E6, sem ser questionado, nota que além das mudanças já citadas pelos demais entrevistados, houveram outras que são importantes para o deslinde desta pesquisa.

“Por que, por que depois que a Doux assumiu, as coisas ficaram, mais, am...”legais” digamos assim, tanto que no tempo da Frangosul agente fazia horas a mais. Normas, leis. Começaram a aplicar as leis, que antes, antes não sei, se perdiam assim na familiaridade.”

E termina confirmando o que já havia citado, da seguinte forma:

“É! Eu acho que o principal assim, o principal da mudança é normatização. Depois que a empresa ficou uma multinacional, ficou uma empresa grande... Vieram mais de perto a ser cumpridas as leis. Tanto as leis trabalhistas, quanto, quando começou a incrementar os setores, assim comelou a ver, antes era contabilidade, veio a controladoria, financeiro, o setor de custos ficou evidenciado na empresa, uma vez não tinha isso... Uma empresa familiar não tinha isso.”

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho procurou analisar e verificar as mudanças no processo de gestão de pessoas na transição de uma empresa nacional para multinacional, em 1998 quando uma multinacional adquiriu um frigorífico de origem gaúcha, no norte do Estado. Para chegar a esse objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório com a elaboração de um roteiro de entrevista não-estruturado. Este roteiro foi direcionado as lideranças atuais da empresa que exercem suas funções dentro da produção e no administrativo, buscando verificar as mudanças de diferentes pontos de vista.

As entrevistas foram realizadas – e gravadas – na própria empresa em estudo e também fora dela, pelo autor do trabalho, de forma não-estruturada e direta, por meio de uma conversa aberta e flexível, para que os participantes se sentissem confortáveis e respondessem às perguntas com espontaneidade e clareza. As entrevistas foram aplicadas com vistas ao alcance dos objetivos específicos, que eram: analisar os processos de gestão de pessoas frente à transição; comparar o processo de gestão de pessoas das duas fases e analisar a percepção dos gestores que passaram por esta transição.

Verificou-se que a empresa pesquisada, antes da transição em 1998, não possuía uma área de Recursos Humanos estruturada como há hoje, todos os processos eram de forma mais burocrática e precária, as estratégias não eram alinhados em conjunto com o RH e o setor era visto apenas como mais um departamento de documentos. Atualmente a empresa possui o RH dividido em áreas, como RH, SESMT e Recrutamento e Seleção e T&D cada um com seu coordenador. Pela análise das declarações das lideranças, percebeu-se que as mudanças foram de suma importância, uma vez que depois desta transição os processos ficaram mais claros, as informações ficaram expostas a todos os colaboradores, a empresa começou a dar mais atenção e cumprir alguns itens de normas e leis que ainda estavam descobertos alinhando-se a estratégia e aos objetivos da mesma.

Além disso, observou-se que não haviam critérios estabelecidos para contratação e promoção dos funcionários, não havendo também práticas de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores ou chefias. Ressalta-se ainda a falta de benefícios, como forma de prêmios aos trabalhadores por bom desempenho, ao menos formalmente, este item não ficou evidenciado nas entrevistas. Desse modo, nota-se que os processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, benefícios, e processos alinhados junto com a estratégia da empresa eram inexistentes ou pouco aplicados à época. Por outro lado, destaca-se que mesmo

com estas carências, os entrevistados sentiam-se bem e acolhidos, sentiam se também donos do negócio, demonstrando um comprometimento maior. De qualquer sorte, é importante esclarecer, que a mudança para uma multinacional trouxe sim benefícios à empresa e colaboradores, inclusive para a cidade e região aumentando o número de empregos. Além do mais outros pontos, que podem ter influenciado estas decisões na época não foram pesquisados neste trabalho, como por exemplo, a economia, as leis e normas exigidas pelos órgãos, como Ministério do Trabalho e Emprego, INSS, etc, uma vez que os tempos eram outros conforme citado por um dos entrevistados.

Dessa forma, sugeriu-se, pelos dados aqui levantados nesta pesquisa, possam ser analisados novamente, para que alguns pontos que ficaram em déficit ou erros cometidos no passado, não venham a ocorrer novamente. Sugeriu-se ainda que a empresa reavalie os benefícios oferecidos e suas práticas e condutas dentro da produção, para que os colaboradores possam voltar a sentirem-se “donos do negócio”. Como mencionado nos discursos dos participantes, este sentimento estava claro dentro da empresa, embora não houvesse tantos benefícios, e logo após a transição, com a automatização, as coisas mudaram, deixando de haver o contato direto com as chefias de produção.

Foi possível analisar, também, que atualmente a empresa possui processos Gestão de Pessoas alinhados à estratégia, inclusive ganhando um prêmio no ano de 2010 por práticas adotadas neste sentido. Este prêmio que foi construído e trabalhado pela empresa como um todo, só alcançou seu objetivo devido ao empenho de todos e também verificando os erros do passado. Assim, foi sugerido por este estudo, que busque-se resgatar estes objetivos e práticas, possibilitando que empresa e colaboradores saiam ganhando com atitudes tão positivas e pró-ativas. Outra sugestão dada, que não explicitado neste trabalho, é que a empresa busque os motivos pelos quais os funcionários afastem-se de suas atividades, os motivos pelos quais os funcionários podem ingressar ou ingressam com reclamações trabalhistas e também os motivos das faltas e rotatividade.

No decorrer do trabalho, foi possível constatar que a empresa adota práticas de GP, as quais não eram adotadas antes da transição, porém, sugeriu-se também que estes processos e práticas em GP, sejam reavaliados para que o colaborador possa trabalhar com satisfação e motivado, podendo retribuir de forma mais produtiva. Por fim sugere-se uma nova pesquisa mais profunda e particular de cada item aqui explicitado.

Com o alcance dos objetivos específicos, procurou-se chegar ao objetivo geral, isto é, saber que mudanças ocorreram nos processos de gestão de pessoas quando da transição de uma empresa nacional para multinacional. Esse objetivo foi amplamente alcançado, porque se

pode verificar de forma clara as mudanças nos processos de GP quando inserida a multinacional. Esta participação, se aceita pela administração da empresa, poderá trazer muitos benefícios porque estará diretamente alinhada às estratégias macro da organização. Além disso, as práticas e processos de gestão poderão estar cada vez mais alinhados com os objetivos gerais da empresa.

Deve-se explicar aqui que algumas restrições e limitações foram observadas ao longo da efetivação deste estudo. Por não dispor um número maior de colaboradores que passaram por esta transição, inclusive colaboradores da área de RH, bem como não dispor do relato de quem realmente conduziu as mudanças, o proprietário, este trabalho restringiu-se à percepção das lideranças dos setores disponíveis. Contudo, a tarefa de pesquisar essas lideranças específicas revelou uma realidade minuciosa do que aconteceu no período estudado.

Inicialmente, o pesquisador cogitou a hipótese de enviar as entrevistas via e-mail, para que os entrevistados respondessem no seu tempo de intervalo, ou quando assim pudessem. Porém, presencialmente, é possível agregar às informações verbais o jeito de falar, os gestos, as expressões faciais, enfim, a reação de cada um. De fato, esses elementos não-verbais foram extremamente relevantes no momento das entrevistas, pois permitiu perceber as reações dos participantes, confirmando a recomendação de Marconi e Lakatos (2009) apud Pessi (2011). De acordo com as autoras, as entrevistas utilizadas como instrumento de coleta trazem maior chance para avaliar expressões, atitudes, comportamentos, reações e sinais. Assim, o entrevistador beneficia-se desta vantagem ao obter as respostas presencialmente, podendo perceber as reações dos entrevistados e melhor transcrever as entrevistas.

A formulação do trabalho foi muito gratificante e permitiu conhecer resultados surpreendentes para o pesquisador, por se revelar a percepção dos colaboradores da empresa e por proporcionar um estudo na área de gestão de pessoas, com o qual o pesquisador muito se identifica e busca traçar sua carreira na área. Finalizado o relato da pesquisa, a primeira recomendação está em apresentá-lo junto a coordenadora de RH, para que possa avaliar a pesquisa. Caso seja aprovado, como continuidade do trabalho, sugere-se buscar novas pesquisas e dados para que os processos existentes sejam melhorados e novos possam inserir-se as rotinas de gestão de pessoas. Recomenda-se, por fim, que empresa investigue a necessidade de implantar novos processos e práticas na gestão de pessoas para que possa ter melhores resultados e colaboradores satisfeitos.

Referências

ADUM, José Jamil. A decisão dos modos de entrada das multinacionais brasileiras. In: XXXV ENANPAD. 2011, Rio de Janeiro. *Anais...*Rio de Janeiro, 2011.

ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à metodologia do trabalho científico*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BAZUCHI, Karina Regina Vieira, et al. Modelo de gestão intercultural nas subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras em mercados maduros: o caso JBS. In: XXXV ENANPAD. 2011, Rio de Janeiro. *Anais...*Rio de Janeiro, 2011.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. Manual de treinamento e desenvolvimento. Processos e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

DOUX FRANGOSUL AGROAVÍCOLA INDUSTRIAL S/A. *Documentos internos*. Passo Fundo, 2012.

DIEDRICH, Marlei Maria. *Bê-a-bá da metodologia de trabalhos acadêmicos e científicos: uma orientação prática a alunos de graduação e de pós-graduação*. Passo Fundo: IMED, 2007.

EBOLI, Marisa. *As pessoas na organização*. Sao Paulo: Ed. Gente, 2002.

FRANÇA, Ana C. L. et al. *As pessoas na organização*. Sao Paulo: Ed. Gente, 2002.

FREIRE, Paulo. *Multinacionais e trabalhadores no Brasil*, 2º ed. São Paulo: Brasiliense, 1979.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4º ed. São Paulo, Atlas S.A, 2002.

LACOMBE, Francisco, *Recursos humanos: princípios e tendências*. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LE MOS, Ana Heloísa da Costa, et al. Diretrizes de recursos humanos coletivistas ou individualistas: o que demandam os trabalhadores brasileiros e norte-americanos? In: XXXV ENANPAD. Rio de Janeiro. *Anais...*Rio de Janeiro, 2011

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Tradução de Laura Bocco. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria, *Técnicas de Pesquisa*, 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria, *Técnicas de Pesquisa*, 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos humanos, Do operacional ao estratégico*, 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing: edição compacta*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NETO, Antonio Moreira Carvalho; SANT´ANNA, Anderson de Souza. Relações de trabalho e gestão de pessoas, dois lados de uma mesma moeda: vinculações sob a ótica do fenômeno da liderança. In: XXXV ENANPAD. Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2011.

PARDIDNI, Daniel Jardim, POLICARPO, Renata Veloso Santos, Trajetórias Funcionais de Aprendizagem Intra e Interorganizacional: Implicações na Gestão de Pessoas em Aquisições de Empresas. In: EnANPAD. 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2010.

PESSI, Siliane da Silveira de Aguiar. Proposta de análise e redesenho do processo de recrutamento e seleção do complexo hospitalar Hospital da Cidade de Passo Fundo/RS. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (apresentado ao final do curso de Administração de empresas) – IMED, Passo Fundo.

RIBEIRO, Antônio de Lima. *Gestão de pessoas*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

PUGLIESI, Nataly. Básicos, mas essenciais. Revista Você S/A. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/basicos-essenciais-609343.shtml#>>. Acesso em: 05 de mai. 2012.

SILVA, Daciane de Oliveira, SILVA, Andrea de Oliveira. Análise do modelo de gestão de pessoas por competências com enfoque no desempenho organizacional. In: XXII ENANGRAD. 2011, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2011.

SILVA, Natacha Bertoia da. A influência da transferência de conhecimento e de aspectos culturais na iniciativa de subsidiárias de multinacionais brasileiras. In: XXXV ENANPAD., Rio de Janeiro. *Anais...*Rio de Janeiro, 2011.

SITE DA EMPRESA. Número chave. Disponível em: <<http://www.doux.com/-O-Grupo-.html>>. Acesso em 06 de mai. 2012.

S2PUBLICOM. Releases. Doux Frangosul é vencedora do prêmio Top Ser Humano da ABRH-RS. Disponível em: <http://www.s2publicom.com.br/imprensa/ReleaseTextoS2Publicom.aspx?press_release_id=24233#.T8WgorA7Up1>. Acesso em: 06 de mai. 2012

TENURE, Betania, EVANS, Paul, et al. Gestão de Recursos Humanos: Análise das Diferenças entre Empresas Nacionais e Multinacionais localizadas no Brasil In: XXXV ENANPAD. 2011, Rio de Janeiro. *Anais...*Rio de Janeiro, 2011.

VIEIRA, Claudia Simone, et al. Internacionalização de empresas através do offshoring de serviços de tecnologia da informação- Conceitos, benefícios e riscos. In: ENANGRAD. 2011, São Paulo. *Anais...*São Paulo, 2011.

Anexo 1 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DAS LIDERANÇAS

Entrevista com as lideranças da empresa Doux Frangosul de Passo Fundo.

Você recorda-se:

- 1- Qual era a estrutura do RH (quantas pessoas, o que abrangia, sesmt, T&D, etc?)?
- 2- Qual a função de cada um no RH?
- 3- Existia um coordenador para cada área?
- 4- Onde localizava-se o RH? O que havia no prédio atual?
- 5- Havia plano de saúde? Qual?
- 6- Como funcionava a promoção das pessoas? (Cargos e salários)?
- 7- Os aumentos salariais, promoções, adicionais de insalubridade e periculosidade, de que forma eram trazidos ao RH para implementar em folha de pagamento?
- 8- Havia PLR?
- 9- Premio assiduidade?
- 10- Adiantamento, quinzena?
- 11- Que outros benefícios existiam?
- 12- O Rh participava das decisões tomadas na produção?
- 13- O Rh participava das reuniões gerenciais?
- 14- O Rh possuía um centro de custo? Uma verba para utilizar mensalmente?
- 15- Onde eram confeccionados os contra-cheques?
- 16- Existia atendimento interno para os funcionários tirarem duas duvidas etc? Como funcionava?
- 17- Qual era o número de funcionários em 1998?
- 18- Qual era o grau de escolaridade exigido para auxiliar de produção?
- 19- Quando o início de um funcionário novo, ele recebia integração, treinamento? Como o Rh era envolvido? Que tipo de informações continham neste treinamento?
- 20- Que tipo de treinamentos haviam?
- 21- Existiam testes e avaliações para o recrutamento e seleção?
- 22- Existiam dados, índices ou números de absenteísmo, rotatividade, atestados, etc?
- 23- Número de afastados?
- 24- Como você sentia trabalhando para a Frangosul?

25- Como você se sente trabalhando para a DOUX?

26- Que tipos de mudanças você notou na transição?