



**O PERFIL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE UMA EMPRESA  
BRASILEIRA INTERNACIONALIZADA SOB A PERSPECTIVA DE SEUS  
COLABORADORES**

**THE PROFILE OF HUMAN RESOURCES OF A INTERNATIONALIZED  
BRAZILIAN FACTORY UNDER THE PERSPECTIVE OF ITS COLLABORATORS**

**EL PERFIL DE LOS RECURSOS HUMANOS DE UNA ORGANIZACIÓN  
BRASILEÑA INTERNACIONALIZADA BAJO LA PERSPECTIVA DE SUS  
EMPLEADOS**

**Vania de Fátima Barros Estivaleta, Dra.**  
Universidade Federal de Santa Maria/Brazil  
[vaniaestivaleta@ufsm.br](mailto:vaniaestivaleta@ufsm.br)

**Mauri Leodir Löbler, Dr.**  
Universidade Federal de Santa Maria/Brazil  
[mlobler@gmail.com](mailto:mlobler@gmail.com)

**Monize Sâmara Visentini, MSc.**  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul/Brazil  
[monize.s.visentini@gmail.com](mailto:monize.s.visentini@gmail.com)

**Tais de Andrade, MSc.**  
Universidade Federal de Santa Maria/Brazil  
[tais0206@gmail.com](mailto:tais0206@gmail.com)

**RESUMO**

No processo de internacionalização o êxito das organizações na transposição de suas atividades produtivas depende, especialmente, da atenção dada à área de Recursos Humanos. Desta forma, este trabalho tem como objetivo identificar o perfil do RH de uma indústria frigorífica exportadora, localizada na região sul do Brasil. Assim, a partir de um estudo de caso, de abordagem qualitativa, buscou-se descrever as políticas e práticas de RH desta empresa, bem como verificar os papéis exercidos pela área e por seus gestores. Para tanto, a coleta de dados foi realizada por meio da análise documental e da realização de entrevistas semi-estruturadas com seis colaboradores de setores distintos. Quanto às políticas e práticas observou-se que as mesmas são predominantemente operacionais, tendo como principal papel desempenhado o de especialista administrativo. Constatou-se ainda, que o RH da organização tem encontrado dificuldades na participação junto ao planejamento e a tomada de decisões estratégicas, e na aplicação de alguns processos inerentes às suas atividades específicas, como pode ser evidenciado, principalmente, no recrutamento e seleção. Assim, infere-se que, a partir da perspectiva dos colaboradores, o perfil predominante do RH da empresa focal caracteriza-se como operacional, exercendo o papel de especialista administrativo.

**Palavras-chave:** Políticas e práticas; Papéis do RH; Empresa internacionalizada.

**ABSTRACT**

In the internalization process, the organizational exit in transpositions of their productive activities depends on, specially, of the given attention to Human Resources field. On this way, this paper has as goal to identify the profile or the Human Resources of one exporter storage meat cold, localized in south Brazil. So, through a case study, noticed to describe the politics and practices of Human Resources of this factory, as well how to verify the

exert role for this area and its leaders. For both, data collection was conducted through document analysis and conducting semi-structured interviews with six employees of different sectors. In relations to the politics and practices, we could observe that these are predominantly operational, having as a special developed role the administrative specialist. It was verified that the Human Resources department of the organizations has found difficulties in the participation with the planning and taking the strategic decisions, and in the applications of some process related to its specific activities; it could be observed, mainly, through the selection of works and the hire of them. So, it is possible to notice by the collaborators perception, the predominant profile of the Human Resources department of this factory, characterized as operational, exercising a role of administrative specialist.

**Keywords:** Politics and practices; Roles of HR; Internationalized factory.

## RESUMEN

En el proceso de internacionalización, el éxito de las organizaciones en la implementación de sus actividades productivas depende, sobre todo, del énfasis en Recursos Humanos. Por lo tanto, este estudio tiene como objetivo identificar el perfil de los recursos humanos en una industria frigorífica exportadora, que se encuentra en el sur de Brasil. Así, a partir de un estudio de caso, con enfoque cualitativo, hemos tratado de describir las políticas y prácticas de recursos humanos de la empresa, así como la verificación de las funciones desempeñadas por el departamento y sus directivos. Tanto, la recolección de datos se realizó a través de análisis de documentos y de entrevistas semi-estructuradas con seis empleados de diferentes sectores. Las políticas y prácticas observadas son predominantemente operativas, teniendo como principal role lo de especialista administrativo. Se observó, además, que el RH de la organización ha encontrado dificultades en la participación en el planeamiento y la toma de decisiones estratégica y en la implementación de algunos procesos relacionados con sus actividades específicas, como se evidencia principalmente en el reclutamiento y selección. Por lo tanto, parece que, desde la perspectiva de los empleados, el perfil predominante de RH focal de la organización es caracterizado como operacional, que ejerce el rol de especialista administrativo.

**Palabras clave:** Políticas y prácticas de recursos humanos; Roles de RH; Organización internacionalizada.

## 1 INTRODUÇÃO

As rápidas e intensas transformações observadas no âmbito econômico, político e social, têm forçado às organizações a adotar diferentes estratégias para alcançar seus objetivos, principalmente no que tange a área de Recursos Humanos (RH). Costa Júnior e Turrioni (2003) ao analisarem este cenário afirmam que a internacionalização da economia faz com que as empresas atuem em uma nova realidade, onde permanecerão aquelas que melhor se adaptam as novas regras ambientais, caracterizadas pelas rápidas e constantes mudanças. Assim, para serem competitivas, as empresas devem considerar, de maneira significativa, alterações nas relações de trabalho, na forma de gerenciamento da área de RH e na concepção de seu papel dentro da organização.

Conforme enfatiza Fischer (2002), neste novo regime de mercado o comportamento humano passou a integrar o caráter intrínseco do negócio, tornando-se elemento de diferenciação e potencializando a vantagem competitiva. Frente a este cenário, as organizações tem o desafio de conduzir alterações na estrutura e função da área de RH, aproximando-a da estratégia organizacional (DIAS; LOPES; DALLA, 2007). Outro desafio para a área é a tomada de iniciativas voltadas à implantação de uma série de novas políticas e práticas de RH, dirigidas à participação, envolvimento e comprometimento dos colaboradores frente aos objetivos organizacionais (AGUZZOLI; ANTUNES, 2008). Assim, conforme salientam os autores, deve emergir, internamente às organizações, a valorização de uma nova ética no trabalho e a busca de uma visão estratégica e global de gerenciamento do negócio e das pessoas.

Ao utilizar políticas e práticas estratégicas de RH, as empresas ganharão em produtividade, pois haverá o estímulo aos seus trabalhadores, que se dedicarão mais intensamente ao trabalho e poderão compartilhar suas ideias (ICHNIEWSKY et al., 1996). Conforme salienta Hiltrop (1996), estas novas práticas devem surgir de modo a contribuir para o melhor desempenho do colaborador e também da organização, variando desde aspectos relacionados ao treinamento interno e externo, às políticas de reconhecimento e recompensa por alto desempenho. Com esta mudança, corrobora Ichniowsky et al. (1996), a estrutura da empresa torna-se mais eficiente, desfrutando de maior produtividade e qualidade, reduzindo seus custos e aumentando a demanda por seus produtos.

Outro aspecto que também merece destaque, quando se busca o RH estratégico na organização, é o papel que a área e seus gestores irão desempenhar. Segundo Dessler (2003) o papel da área de RH está mudando dentro da empresa, tornando-se planejadora e agente de mudanças. Frente a estas mudanças, Ulrich (1998) descreve quatro papéis estratégicos da área de RH: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente da mudança, que devem ser desempenhados de maneira múltipla, e não exclusiva.

Frente a todas estas transformações que vêm ocorrendo no âmbito interno e externo das organizações, Fischer (2002) destaca que um novo modelo se caracteriza por uma nova lógica que dá coerência e direcionamento para as práticas de gestão, devendo as organizações buscar adaptar-se. Esta colocação, quando confrontada com o estudo de Bosquetti e Albuquerque (2005), que indicam baixo grau de integração entre a estratégia de RH e a estratégia empresarial, reflete ambigüidade entre discurso e prática. Tal constatação acarreta em uma maior preocupação sobre o que realmente a área de RH está desenvolvendo, principalmente quando se foca em empresas internacionalizadas, que, subentende-se, devem estar estrategicamente avançadas. Além disso, como afirmam Agguzoli e Antunes (2008), a internacionalização e os avanços tecnológicos levam a questionamentos sobre a ação das organizações, visando sua competitividade no mercado global, contemplando aspectos mercadológicos, produtivos e, principalmente, os de cunho gerencial na área Gestão de Pessoas. Estas mesmas autoras reforçam ainda que o sucesso das empresas na transposição de suas atividades produtivas dependerá da atenção dada à área de Recursos Humanos em todo o processo de internacionalização.

Sob esta perspectiva, o estudo das indústrias frigoríficas nacionais exportadoras, torna-se bastante relevante, visto que estas têm passado por inúmeras transformações estruturais, aprimoramento de tecnologias de produção e mão-de-obra, a fim de aumentar o nível de qualidade de seus produtos (CALÁBRIA; PEREIRA, 2008). Neste contexto, como afirmam Bessi, Leme e Oltramari (2007), a gestão de pessoas ocupa um papel importante na gestão de mudanças, na medida em que a capacidade de adaptação das organizações aos processos mutativos depende, em grande parte, que seus integrantes internalizem essas novas estratégias.

Considerando, então, a importância da área de Recursos Humanos e seus múltiplos papéis é fundamental progredir nos estudos acerca dessa temática. Diante desse cenário, este trabalho traz como problemática de investigação o seguinte questionamento: “Como os colaboradores de uma empresa internacionalizada entendem o perfil do RH, considerando suas políticas, práticas e papéis?”

A fim de responder a esta pergunta norteadora, tem-se como objetivo geral: (a) identificar o perfil do RH de uma empresa internacionalizada, segundo a perspectiva de seus colaboradores. Para que o mesmo seja atingido, buscar-se-á (b) descrever as políticas e práticas de RH da empresa focal; e (c) e verificar os papéis exercidos pela área e pelos gestores do RH da empresa, considerando o enfoque estratégico e operacional.

Nesse sentido, o presente estudo revela-se significativo, sobretudo, ao ampliar o conjunto de pesquisas desenvolvidas sobre políticas, práticas e papéis do RH, propondo através da análise conjunta destas temáticas associadas às dificuldades e desafios enfrentados pela área, identificar o perfil do RH no contexto de uma empresa internacionalizada. Mostra-se relevante, também, à medida que visa contribuir com as reflexões acerca do perfil do RH considerado adequado ao contexto competitivo contemporâneo, com a realidade vivenciada por uma empresa internacionalizada, a partir da perspectiva de seus colaboradores.

O presente trabalho está estruturado das seguintes seções: revisão de literatura, abordando os principais conceitos concernentes as políticas e práticas de RH e aos papéis da área; descrição dos procedimentos metodológicos deste estudo de caso; apresentação da empresa focal e do seu RH; e análise dos resultados, seguida das considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

## **2 AS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RH SEGUNDO UMA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA E OPERACIONAL**

Inicialmente, esclarece-se que, neste trabalho não há distinção conceitual entre os termos *Gestão de Recursos Humanos* e *Gestão de Pessoas*, uma vez que o primeiro ainda é muito frequente na maioria das organizações e também nos textos acadêmicos, sendo ambos utilizados no decorrer do texto tendo o mesmo significado (CAVALCANTE, 2005). A área de RH, de acordo com Dutra (2002), é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre empresa e pessoas, no longo prazo. Porém, conforme salientam Davel e Vergara (2001), o RH da empresa não deve resumir-se a um conjunto de políticas e práticas, tampouco ser definido apenas como responsabilidade de um departamento, ou uma função. Deve, sim, considerar as pessoas como recursos valiosos, desenvolver capacidades e estruturar funções de modo a explorar adequadamente estes recursos, a fim de gerar vantagem competitiva (CESAR; BIDO; SAAD, 2007). E para atingir esta vantagem, destacam os autores, as empresas estão evoluindo de um modelo tradicional de gestão de pessoas, basicamente operacional, em direção a um modelo mais estratégico, o qual foca em novos relacionamentos entre empresa e empregados.

Percebe-se, assim, que há uma nova função para o RH, a de posicionar empresas e trabalhadores simultaneamente, a fim de gerar flexibilidade e, desta forma, poder responder as bruscas mudanças do mercado, enquanto buscam estabilidade por meio do recrutamento, desenvolvimento e retenção de pessoas (ROUSSEAU; ARTHUR, 1999). Nota-se, assim, uma maior pressão pela flexibilidade e adaptabilidade das organizações. Em decorrência disso, partilha-se do entendimento de que as políticas e práticas de RH estão assumindo um novo papel no contexto das empresas, no sentido de orientá-las para acompanhar a velocidade das mudanças e as exigências do mercado com eficiência e eficácia.

Para que isso ocorra, Hiltrop (1996) destaca dez práticas de RH importantes: (1) confiança no recrutamento interno e nas promoções dos funcionários; (2) ênfase no trabalho em equipe; (3) desenvolvimento de sistemas de carreira estratégicos; (4) compartilhamento de informações e fraquezas da organização; (5) descentralização e delegação de autoridade; (6) preocupação com as pessoas atrelada à filosofia da empresa; (7) políticas de reconhecimento e recompensa por alto desempenho; (8) recompensa por habilidades e competências; (9) treinamento e desenvolvimento de funcionários; e (10) foco nas decisões do RH no longo prazo.

Ressalta-se, que estas práticas devem ser consideradas a partir de uma perspectiva estratégica, ou seja, alinhadas à estratégia da empresa, ou do negócio. Este alinhamento, segundo Joo e Mclean (2006), mede a extensão para qual as práticas de RH dão suporte à estratégia empresarial e para qual os empregados ajustam-se à visão incorporada, valores e estratégia da organização. Complementam ainda que o RH estratégico pode e deve exercer um papel de pivô na atração, desenvolvimento e motivação dos funcionários, a fim de reter os talentosos e, conseqüentemente, conduzir a um contínuo de vantagem competitiva.

Reforçando esta linha de pensamento Kamoche(1996) menciona que o alinhamento entre a gestão de recursos humanos e a gestão estratégica é um contínuo debate que tem existido intensamente dentro da perspectiva funcionalista. Em se tratando de gestão de recursos humanos, segundo uma perspectiva estratégica, este mesmo autor propõe uma abordagem dinâmica que considera a gestão de recursos humanos e gestão estratégica conjuntamente.

Agrega-se a esta discussão a visão de Ichniowski et al. (1996) ao mencionarem que o RH estratégico busca por maior flexibilidade na organização do trabalho, maior cooperação entre os trabalhadores e os executivos, e maior participação dos funcionários nas decisões da empresa. Este cenário é completamente distinto ao do RH operacional, que exibia cargos e forma de pagamento definidos de maneira restrita, demarcação forte entre os direitos dos funcionários e chefes, poderes de decisão centralizados na administração, e comunicação e conflitos canalizados para a alta direção (ICHNIOWSKI et al., 1996).

Em linhas gerais, Dias, Lopes e Dalla (2007), ressaltam a posição de Albuquerque (1987) ao afirmar que o RH operacional assume um caráter de apoio, ou um status de segundo nível, pouco ou nada envolvido nas questões estratégicas das empresas. Assim, conforme destacam os autores, apesar de reconhecer a importância dos colaboradores no resultado da organização, a gestão de pessoas permanece atrelada aos aspectos normativos, gerando práticas obsoletas, pouco flexíveis, incompatíveis com tendências mais modernas.

Porém, como já salientado, esta forma de atuação já se tornou ultrapassada, e pode acarretar em desvantagem competitiva à organização que a adota. Conforme César, Bido e Saad (2007), a área de RH está evoluindo de uma posição centrada em melhores práticas para a busca de um melhor ajuste, o que é considerado estratégico. Para os autores, este ajuste pode ser tanto interno quanto externo. No ajuste interno deve haver o alinhamento entre as diferentes funções da área e, no externo deve-se acompanhar o estágio de desenvolvimento da empresa, ou seja, deve estar alinhada à estratégia competitiva do negócio.

Fischer e Albuquerque (2001) ressaltam que a gestão de Recursos Humanos está passando por grandes transformações, no entanto, estas transformações não serão radicais, mas serão significativas e profundas, capazes de alterar os princípios e a filosofia de gestão adotados atualmente pelas organizações. Segundo o entendimento destes autores a mudança efetiva não ocorrerá somente no discurso e na utilização de ferramentas, mas na transformação de comportamentos e relações.

Agrega-se a esta discussão a abordagem de Kamoche (1996) ao acrescentar a noção de competências de Recursos Humanos que emerge através da interação entre recursos e capacidades traduzindo-se na habilidade da empresa em gerar estoques de conhecimentos e aprendizado coletivo que permita fornecer produtos ou serviços essenciais por intermédio das pessoas. Isto somente é possível a partir da mudança de comportamento das pessoas envolvidas e do fortalecimento das relações estabelecidas entre as mesmas.

Diante do exposto, partilha-se do entendimento de que para introduzir e implementar práticas estratégicas de gestão de pessoas a organização deve adentrar em uma mudança de paradigma, com uma postura mais participativa, pró-ativa e comprometida com os objetivos pessoais e organizacionais. Sob esta ótica, algumas práticas de RH devem ser reformuladas, tais como recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; planos de carreira; remuneração; e os benefícios sociais, conforme expostos no Quadro 1.

Quadro 1 - Comparação das práticas do RH operacional com as do Estratégico

| <b>Práticas do RH</b>         | <b>Operacional</b>   | <b>Estratégico</b>  |
|-------------------------------|--|---|
| Recrutamento e Seleção        | Práticas tradicionais como: análise de currículo e entrevista individual.<br><br>“Colocar a pessoa certa no lugar certo”<br>Profissionais estritamente técnicos<br>Exigência especialização rígida | Novos contornos, novos instrumentos, novas técnicas estão sendo utilizados como: dinâmicas de grupo, entrevistas coletivas, etc.<br>“Colocar a pessoa certa para a empresa certa”<br>Novo tipo de trabalhador voltado à transformação com capacidade de aprendizado, de comunicação e trabalho em equipe. |
| Treinamento & Desenvolvimento | T&D com foco no cargo;<br>Treinamentos presenciais;  | Treinamentos comportamentais;<br>Universidade Corporativa;<br>E-learning  |
| Avaliação de Desempenho       | Utilização de formulários padrão, métodos tradicionais de avaliação.   | Avaliação 360° e a valorização da pessoa em si.   |
| Plano de Carreiras            | Verticalizada, hierarquizada   | Em Y, possibilitando maior mobilidade às pessoas. Desenho de planos de carreira com valorização da qualificação profissional  |
| Remuneração                   | Funcional, com base no cargo que a pessoa exerce.  | Por Habilidades e Competências, com foco na pessoa que ocupa determinado cargo.   |
| Benefícios Sociais            | Padronizados   | Flexíveis   |

Fonte: Elaborado com base em Marras (2003); Ulrich (2000); Motta (1998); Boog (1999), Nogueira *et al.* (1999).

Segundo Marras (2003), quando práticas estratégicas de gestão de pessoas são adotadas, indubitavelmente, se está agregando valor aos resultados da organização por meio de políticas que efetivamente se traduzem em maior produtividade e qualidade graças a uma abordagem holística de gerenciamento e liderança. Essas políticas, de acordo com Aramburú (2007), estão ligadas aos acontecimentos externos, como a ação do Estado, movimentos sociais, sindicais e ação do mercado, que refletem na dinâmica interna da organização, por intermédio da evolução tecnológica e da mudança no perfil dos trabalhadores. Essa mudança no perfil dos trabalhadores deve ser acompanhada pelos gestores de RH de maneira relevante, visto que o fator humano tem se tornado cada vez mais uma característica definidora de vantagem competitiva para as organizações (DIAS; LOPES; DALLA, 2007).

Frente a esta valorização máxima que deve ser dada aos funcionários, Marras (2003) destaca que nunca foi tão importante e necessário investir na gestão dos recursos humanos de forma estratégica, visto que ela contribui à sobrevivência da empresa em época de mercados altamente turbulentos, globalizados e competitivos, como a que se vive atualmente. Frente a este cenário, cabe ressaltar a relevância da atuação da área e dos gestores de RH, que devem assumir diferentes papéis a fim de contribuir para o êxito da organização. Assim, na próxima seção apresentam-se os múltiplos papéis exercidos pela área de Recursos Humanos no contexto das organizações tendo em vista a busca de um ajuste entre as estratégias de RH e as estratégias organizacionais.

### **3 OS PAPÉIS EXERCIDOS PELA ÁREA DE RH NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

A pressão pela velocidade e inovação, e competição crescente na busca por trabalhadores talentosos são algumas das responsabilidades que os gestores de RH estão exercendo, além de incentivar os colaboradores a alinharem-se às estratégias da empresa, motivar e retê-los, para obter êxito (ZIVNUSKA; KETCHEN; SNOW 2001). Estas novas exigências são reflexos das mudanças ocorridas do RH operacional para o estratégico. Corroborando, Marras (2003) destaca que o novo gestor de RH, em nível estratégico, nada tem a ver com a figura do gestor tradicional, ele deve, agora, ser legitimado pela sua postura pessoal, pelo seu sistema de valores e pela credibilidade técnica.

Ainda, segundo Ulrich (1998), para criar valor e obter resultados, os novos profissionais de RH precisam começar não pelo foco nas atividades, mas pela definição das metas, as quais garantem os resultados de seu trabalho, a partir das quais pode-se estipular os papéis e ações de parceiros de trabalho. Ademais, os próprios gestores devem assumir novos papéis, como os representados pelas metáforas de *parceiro estratégico*, *especialista administrativo*, *defensor dos funcionários* e *agente da mudança* (ULRICH, 1998), cada um com uma função e atividade dentro da empresa, visando atingir um resultado específico. Porém, um gestor não necessariamente desempenha um único papel, visto que estes são múltiplos e não singulares, ao atuarem na obtenção da multiplicidade dos resultados da organização. Estes papéis exercidos pelos profissionais de RH e sua relação com as funções, atividades e resultados da organização são dispostos no Quadro 2.

Quadro 2 - Definição dos papéis de RH

| Metáfora                    | Papel/Função                                   | Resultado   | Atividade   |
|-----------------------------|--|---|---|
| Parceiro Estratégico        | Administração de estratégias de RH             | Execução da estratégia                                | Ajuste das estratégias de RH à estratégia operacional: "Diagnóstico organizacional" |
| Especialista Administrativo | Administração da infra-estrutura da empresa    | Construção de uma infra-estrutura eficiente           | Reengenharia dos processos de organização: "Serviços em comum"                      |
| Defensor dos Funcionários   | Administração da contribuição dos funcionários | Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários | Ouvir e responder aos funcionários: "Prover recursos aos funcionários"              |
| Agente da Mudança           | Administração da transformação e da mudança    | Criação de uma organização renovada                   | Gerir a transformação e a mudança: "Assegurar capacidade para mudança"              |

Fonte: elaborado com base Ulrich (1998, p. 41)

Ao exercer a metáfora de *parceiro estratégico*, o profissional de RH ajuda a garantir o sucesso e a capacidade de atingir os objetivos da organização com a aplicação das estratégias definidas. De acordo com Ulrich (1998), quando o gestor contribui no processo de definição das estratégias, relacionando-as às práticas de RH, pode-se considerá-lo como um parceiro estratégico. Entretanto, Jamrog e Overholt (2004), colocam que, apesar da evolução da área de RH, seu papel enquanto parceiro na estratégia de negócios ainda esbarra na falta de medidas que mostrem o quanto ela está contribuindo na adição de valor ao negócio.

Outro papel destacado é o representado pela metáfora de *especialista administrativo*, o qual deve colaborar na criação de uma infra-estrutura mediante o constante exame e melhoria dos processos de RH. Para Ulrich (1998), o resultado da administração da infra-estrutura é a eficiência administrativa, a qual pode ser alcançada pelos gestores da área de duas formas distintas: a primeira busca garantir a eficiência dos processos de RH; e a segunda, visa aumentar a eficácia geral da organização, por meio dos executivos, de contratações,

treinamento e premiação de gerentes que aumentam a produtividade e reduzam as perdas. O autor acrescenta que para alcançar a eficiência, os especialistas administrativos, os profissionais de RH, precisam empreender atividades que levem à reengenharia contínua dos processos de trabalho que administram (ULRICH, 1998). Para que tais fins sejam concretizados, Höpner *et. al.* (2008) afirmam que os profissionais de RH devam apresentar competências estratégicas e operacionais concomitantemente a um foco de longo e curto prazo, sendo suas atividades direcionadas tanto à administração de processos como de pessoas. Assim, segundo eles, pode-se cultivar funcionários com o sentimento de economia no que diz respeito aos recursos despendidos em cada função, bem como a atenção para que o desperdício não chegue a se concretizar.

Como *defensor dos funcionários*, o gestor de RH atua junto no sentido de contribuir na solução de problemas e necessidades dos funcionários. Este papel conduz à necessidade de rever a natureza do trabalho nas organizações, estando diretamente relacionado à ação das empresas no mundo contemporâneo e o papel das pessoas (VERGARA, 1999). Ainda, considerando-se a importância do capital intelectual para as empresas, o desenvolvimento deste papel torna-se de extremamente necessário. Conforme expõe Ulrich (1998), as práticas de RH implementadas devem contribuir para que os funcionários realizem um bom trabalho valendo-se de suas competências.

Quando o profissional de RH atua de modo a criar uma organização renovada, exerce o papel relacionado à metáfora de *agente da mudança*, devendo desempenhar a capacidade de mudar, renovar, inovar e criar (ANTUNES, PICCININI e SILVA, 2000). Conforme destacam Höpner *et. al.* (2008), incitar atitudes relativas às mudanças da organização e decidir o que e como será transformado, são alguns aspectos que a área de RH necessita participar de forma pró-ativa, de modo a gerar mudanças eficientes na organização. Ao realizarem isso, os gestores da área atuam em parceria com a empresa, contribuindo para que os funcionários se adaptem a uma nova cultura organizacional (ULRICH, 1998). Sobre as ações, os agentes de mudanças devem identificar e estruturar problemas, construir relações de confiança, solucionar problemas e criar planos de ação.

Tendo em vista que o desenvolvimento do RH baseia-se na crença de que as organizações dependem das habilidades humanas a fim de estabelecer e atingir os objetivos profissionais, esta área torna-se a principal apoiadora dos indivíduos, processos de trabalho e integridade organizacional (HASSAN, 2007). Considerando a atuação do profissional de RH, Ulrich (1998) destaca que este deve exercer os papéis na sua multiplicidade, e não de maneira isolada, especificando, para a empresa, os resultados provenientes da atuação em cada papel.

#### 4 MÉTODO E PROCEDIMENTOS

Este estudo utiliza como estratégia metodológica a pesquisa descritiva, por meio da abordagem qualitativa, com a intenção de *identificar o perfil do RH de uma empresa internacionalizada a partir da perspectiva de seus colaboradores*. Como afirmam Morgan e Smirich (1980), as pesquisas qualitativas visam aprofundar os conhecimentos sobre determinado assunto, enfatizando a importância de compreender os processos nos quais os seres humanos criam a realidade, sendo, portanto, adequada ao tipo de resultado que se busca obter.

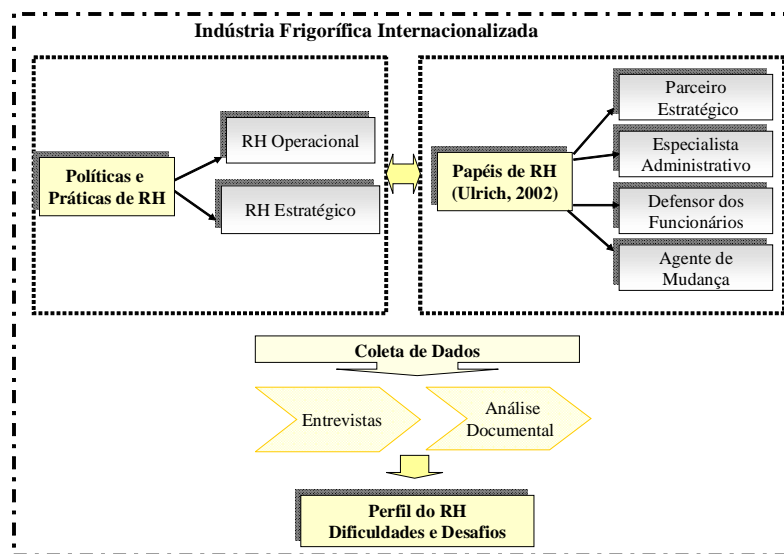
Em relação ao método, classifica-se como um estudo de caso, pois este investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o



contexto não estão claramente definidos (YIN, 2006). Assim, o contexto investigado foi o de uma indústria frigorífica internacionalizada localizada na região sul do Brasil. A empresa atualmente possui 427 colaboradores, exportando para diversos países, como Rússia, Chile, Ucrânia e alguns países asiáticos.

Um dos critérios de escolha da organização focal deve-se à sua importância como maior exportadora da região, conforme dados do Departamento de Planejamento e Desenvolvimento de Comércio Exterior (DEPLA, 2007). Outro critério importante refere-se às transformações estruturais que a empresa sofreu recentemente, principalmente a reestruturação do RH, decorrentes da ampliação do parque industrial, aumento da capacidade produtiva e das exigências internacionais relacionadas à qualificação da mão-de-obra. Além disso, a empresa recebeu certificações internacionais, como a *Hazard Analysis and Critical Control Points* (HACCP), visando garantir os mais altos padrões de qualidade, refletindo diretamente na atuação da área de Recursos Humanos, o que exigiu mudanças no recrutamento, seleção e treinamento dos colaboradores para atender a estas exigências. Neste contexto, torna-se ainda mais relevante identificar a perspectiva dos colaboradores quanto às políticas e práticas, bem como o papel da área e de seus gestores, visando traçar o perfil da área de Recursos Humanos da empresa focal. Assim, para melhor compreensão, a Figura 1 apresenta uma síntese do modelo de pesquisa realizado neste estudo.

Figura - 1 Desenho de pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação aos indivíduos entrevistados, foram selecionados colaboradores de setores distintos, tanto administrativo quanto produtivo, com a intenção de obter uma visão global e aprofundada de todas as áreas. Desta forma, foram realizadas seis entrevistas semi-estruturadas com representantes da área de Recursos Humanos, Planejamento e Controle de Produção (PCP), Qualidade, Sala de Corte, Expedição e Logística. Visando manter o sigilo acerca da identificação dos entrevistados, estes serão denominados de Colaborador G, H, I, J, K e L. O perfil dos entrevistados apresenta as seguintes características: a maioria é do sexo masculino; a faixa etária varia de 26 a 44 anos; e quanto ao nível de escolaridade, três entrevistados possuem curso superior completo; um possui curso superior incompleto e dois possuem ensino fundamental completo. No que se refere

ao tempo de empresa, apenas um entrevistado possui mais de 10 anos de empresa e os outros cinco participantes da pesquisa possuem de um a seis anos de empresa.

A coleta de dados utilizada neste estudo foi efetuada a partir de dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas, realizadas com os colaboradores, desenvolvidas com base na literatura acerca das políticas e práticas de RH e no modelo de papéis do RH de Ulrich (1998). O protocolo de entrevistas constou, além da caracterização da empresa, das seguintes categorias analíticas e respectivos itens investigados, conforme o Quadro 3:

Quadro 3 - Categorias analíticas e itens investigados na entrevista

| Categorias analíticas      |   | Itens investigados  |
|----------------------------|---|---|
| Políticas e práticas de RH |   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Recrutamento</li><li>• Seleção</li><li>• Treinamentos e desenvolvimento</li><li>• Avaliação de desempenho</li><li>• Políticas de remuneração</li><li>• Segurança do trabalho</li></ul>  |
| Papéis de RH               | Parceiro estratégico<br>Agente de mudança<br>Defensor dos funcionários<br>Especialista administrativo | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ajuda do RH à organização</li><li>• Participação do RH na organização</li><li>• Atividades, processos e programas desenvolvidas pelo RH</li><li>• Credibilidade da área de RH</li></ul> |
| Perfil do RH               |   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Dificuldades e desafios enfrentados pelo setor do RH</li><li>• Mudanças ocorridas no RH com a internacionalização da empresa</li></ul>  |

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa

Os dados secundários foram obtidos pela análise documental de cartilhas de procedimentos e segurança desenvolvido pelo setor de Controle de Qualidade da empresa, como o Manual de Procedimentos Padrão de Higiene e Operações. Além disso, foram consultados documentos da área de Recursos Humanos, como roteiros de entrevista e provas de conhecimento para seleção de candidatos. Ainda, examinou-se o histórico da organização e o *site* na internet.

As entrevistas individuais em profundidade foram gravadas e transcritas, com permissão dos entrevistados. Após estes procedimentos, realizou-se o tratamento e interpretação dos dados qualitativos, valendo-se da análise de conteúdo, que segundo Bardin (1979), abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo evidente da comunicação, com a finalidade de se efetuarem deduções lógicas e justificadas a respeito da origem das mensagens.

## 5 RESULTADOS

Após uma breve descrição da empresa focal e da reestruturação da área de Recursos Humanos, são apresentados os resultados da presente pesquisa. Desta forma, com base no referencial teórico e nas entrevistas com os gestores construiu-se as seguintes categorias de análise: apresentação da organização e reestruturação do RH; Políticas e práticas de RH de uma empresa internacionalizada; Papel exercido pelo RH na visão dos colaboradores e; Perfil do RH de uma Empresa Internacionalizada: Dificuldades e Desafios.

### 5.1 Apresentação da Organização e reestruturação do RH

A organização, objeto deste estudo é uma indústria frigorífica localizada na região sul do Brasil, atuando como empresa exportadora há aproximadamente cinco anos. Segundo análise documental, a empresa caracteriza-se por uma organização familiar que atua no ramo há mais de 35 anos, sendo que suas atividades abrangem o recebimento de matéria-prima, abate, linhas de desossa, embalagem, estocagem e transporte. A empresa está instalada em uma área total aproximada de 15.000 m<sup>2</sup>, dispondo inclusive de departamentos especializados pelo controle de qualidade do processo produtivo.

Recentemente, a unidade industrial passou por um processo de ampliação e modernização, garantindo um posicionamento da empresa como líder entre os frigoríficos do sul do Brasil, recebendo certificações internacionais (*GMP-Good Manufacturing Practice*, *SSOP- Sanitation Standard Operating Procedures* e *HACCP- Hazard Analysis and Critical Control Points*), o que confiou qualidade a seu processo produtivo, que visa atender as normas e especificidades de cada país. Atualmente a organização está em processo de expansão de suas atividades comerciais, principalmente aos países da Europa e reestruturação de seus departamentos internos, especificamente o setor de Recursos Humanos.

Historicamente a área de Recursos Humanos da empresa sempre foi ligada ao antigo modelo de departamento de pessoal, onde se tratavam de questões operacionais, como folha de pagamento, controle da jornada de trabalho e agendamento de férias. Este modelo perdurou por muitos anos, pois, como não havia nenhuma pressão externa para que essa forma de relação de trabalho mudasse, foram mantidas as suas antigas práticas, como pode ser percebido no depoimento do colaborador G, que atua na empresa há um ano:

O que aconteceu é que quando eu entrei aqui tinha um encarregado pela folha de pagamento, contratação, tudo. Não tinha avaliação de desempenho, plano de carreira. Agora que eu entrei que a gente começou a ver isso e trabalhar (Fala do colaborador G).

Recentemente, devido ao aumento das exportações e das exigências dos países internacionais quanto a qualificação da mão-de-obra, o frigorífico sentiu a necessidade de ampliar a área de RH, para que pudesse suprir o aumento da demanda, impulsionando as mudanças necessárias para garantir a qualidade do processo produtivo. Diante disso, a área foi dividida em Setor de Pessoal, responsável pela folha de pagamento e por processos burocráticos, envolvendo os processos legais de contratação, demissão e agendamento de férias; e Departamento de RH, com as atribuições de recrutamento, seleção, treinamentos, avaliação de desempenho e planejamento de ações conjuntas com os demais departamentos da empresa. Assim, o Setor de Pessoal realiza as funções operacionais, não atuando diretamente com os colaboradores e com os demais departamentos da empresa, enquanto o Departamento de RH interage com os colaboradores e com as demais áreas, visando suprir as demandas da empresa.

### 5.2 Políticas e Práticas de RH: Compreendendo o RH de uma empresa internacionalizada

Diante do contexto de mudanças vivenciadas pela empresa focal, destaca-se a importância da área de RH em fornecer o suporte necessário, por meio de suas políticas e práticas, visando garantir o envolvimento e comprometimento dos colaboradores frente aos objetivos da empresa e à qualidade do processo produtivo frente

ao cenário internacional. Como destacam Lacombe e Tonelli (2001), o papel estratégico a ser desempenhado pelo RH passa a ser repensar as atividades próprias da área em termos estratégicos, ou seja, de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas.

Assim, identificou-se que as políticas e práticas de RH desenvolvidas pela empresa objeto do presente estudo demonstram-se contrárias aos pressupostos do RH estratégico. Conforme informações dos gestores e documentos analisados, estas políticas e práticas constituem-se em: recrutamento, seleção, treinamentos, avaliação de desempenho, políticas de remuneração, e segurança do trabalho, descritos no Quadro 04:

Quadro 4 - Políticas e Práticas de RH desenvolvidas pela empresa focal

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Recrutamento</b>             | Na maioria dos casos são realizados recrutamentos externos, a partir de anúncios em rádios e agências do Sistema Nacional de Emprego (SINE) da região.  |
| <b>Seleção</b>                  | O processo seletivo é realizado pelo gerente de RH, juntamente com os gerentes de área para seleção de cargos administrativos e juntamente com os líderes ou chefes do setor produtivo para os funcionários da indústria. Os critérios adotados relacionam-se à análise de currículo, testes psicológicos e entrevista individual. Para os cargos administrativos são realizadas ainda provas escritas. |
| <b>Treinamentos</b>             | Para o setor administrativo são realizados treinamentos presenciais por meio de cursos externos e treinamentos à distância. Para o setor produtivo são realizados somente os treinamentos de prevenção de acidentes e segurança no trabalho.  |
| <b>Avaliação de desempenho</b>  | As avaliações de desempenho são baseadas em um formulário padrão, desenvolvido pelo RH da empresa, bem como avaliações informais realizadas pelos supervisores e gerentes de área. Estas avaliações são realizadas em períodos aleatórios.  |
| <b>Políticas de remuneração</b> | Desenvolvidas a partir da avaliação de desempenho, principalmente pelas ponderações dos gestores, não havendo critérios ou políticas definidas para tais julgamentos.   |
| <b>Segurança do Trabalho</b>    | Treinamentos realizados pela Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), visando conscientizar os colaboradores quanto a importância do uso de equipamentos de proteção individual.  |

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa

Estes resultados corroboram com as práticas do RH operacional apresentadas na seção 2, onde o recrutamento e seleção caracterizam-se por práticas tradicionais, treinamentos presenciais e avaliação de desempenho baseados em métodos como o uso do formulário padrão. Neste sentido, Joo e Mclean (2006) ressaltam que além de treinar habilidades básicas dos indivíduos, os profissionais do RH precisam prestar mais atenção aos programas de desenvolvimento dos colaboradores, como experiência no emprego e desenvolvimento de carreira, o que não foi evidenciado nas práticas de RH da empresa focal. Assim, a perspectiva dos entrevistados evidencia que as políticas e práticas do RH da empresa estão voltadas para a ênfase operacional, não sendo mencionadas atuações do RH estratégico, como pode ser percebido nos depoimentos expostos no Quadro 5.

Quadro 5 - Perspectiva dos colaboradores em relação às políticas e práticas do RH da empresa

| Colaborador   | Perspectiva  |
|---------------|--|
| Colaborador G | “O acompanhamento funcional é uma das principais práticas do RH, pois gera um retorno satisfatório através da aproximação do funcionário com a empresa. Outro ponto importante é a seleção de funcionários que é realizada com etapas fundamentais bem característica de uma indústria frigorífica. (...) No entanto, a gente não está tendo tempo para pensar, quando a demanda é muito grande, a gente tem que fechar os olhos para as outras coisas, senão a gente não consegue dar conta”. |
| Colaborador H | “Até agora, é um trabalho de estruturação, não digo nem reestruturação, mas estruturação de políticas. Tipo na tentativa de implantar sistema de salários, de procedimentos, de recrutamento e seleção, o que numa empresa familiar é complicado, tendo em vista que muitas vezes as pessoas passam por cima de regras”.   |
| Colaborador I | “Quanto às práticas, antes não existia a comemoração dos aniversários, por exemplo, e passou a ter, onde fazem alguma sobremesa diferente no almoço e há um cartaz com os nomes dos funcionários aniversariantes. Se tem mais alguma coisa que está sendo feita, não estamos sabendo (...) Nesta empresa o RH é pequeno, dada o tamanho dela, é complicado só para uma pessoa ter o controle de todo RH.”  |
| Colaborador J | “Acho que a prática mais importante é a contratação de pessoas qualificadas, acertar a contratação de pessoas certas para o trabalho. A empresa até está buscando gente qualificada, só que esse tipo de pessoa não agüenta trabalhar aqui muito tempo, como está acontecendo.”  |
| Colaborador K | “Eu acho que o que tem de melhor relacionado às práticas do RH é de integrar o funcionário com a empresa”  |
| Colaborador L | “Não posso te falar das práticas porque no nosso caso (setor), se precisamos de alguma coisa, nós falamos direto com o chefe, no RH a gente nunca falou, quase nada passa pelo RH. Não consigo identificar nenhuma prática que venha interferir ou ajudar.”  |

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

Conforme os depoimentos do colaborador I e L, percebe-se também que estes não estão informados sobre a atuação do RH em relação às práticas desenvolvidas, sugerindo a compreensão de que estas não estão sendo disseminadas a todos os funcionários ou ainda, que não estão sendo vivenciadas no contexto do trabalho.

No entanto, destaca-se que devido às mudanças ocorridas no setor recentemente, percebe-se que o RH está passando por um processo de transformação, visando adotar práticas coerentes que se ajustem às necessidades de curto prazo da empresa. A ênfase atual da área de RH refere-se à contratação de mão-de-obra qualificada, visando atender de imediato às exigências internacionais. Além disso, convém ressaltar que a empresa possui alto índice de *turnover* em média dois anos, conforme informações do colaborador G, o que consequentemente exige maiores esforços do RH em relação à contratação de novos colaboradores e treinamentos.

Assim, os resultados sinalizam que as políticas e práticas desenvolvidas pelo RH da empresa focalizam-se como predominantemente operacionais. Resultados semelhantes foram encontrados por Coda, César e Garcia (2005), em pesquisa realizada com empresas nacionais, constatando que as práticas da área de RH estavam centradas em atividades operacionais, não sendo bem-sucedidas em efetuar o salto qualitativo esperado para um desempenho efetivamente estratégico.

### 5.3 Identificando os Papéis: Como os colaboradores vêem o RH?

Como afirmam Antunes, Piccini e Silva (2005), a incerteza dos tempos atuais impõe a necessidade de reformulação dos planos de gerenciamento das pessoas, sendo necessário que os profissionais de RH sejam estratégicos e operacionais ao mesmo tempo, focalizando o longo e o curto prazo (ULRICH, 1998).

No entanto, na empresa investigada, percebeu-se a predominância de papéis operacionais, o que pode ser revelado no depoimento do colaborador J:

O papel principal do RH é a contratação de novos funcionários, contratar pessoas para trabalhar. O papel do RH é muito importante, mas o que eu noto aqui é que o RH fica mais com as contratações. E isso já ocupa muito tempo” (Colaborador J).

O colaborador K complementa, afirmando que o RH da empresa está focado nas contratações, principalmente em função das exigências internacionais quanto à qualificação da mão-de-obra. Além disso, comenta que este é um processo lento, pois os colaboradores com maior escolaridade não demonstram interesse em permanecer na empresa: “É exigência do mercado internacional (qualificação da mão-de-obra) para poder exportar, só que quem tem mais estudo, fica aqui por pouco tempo. Só fica aqui por mais tempo quem não tem outra opção mesmo” (Colaborador K).

Percebeu-se também, com os depoimentos de três colaboradores, opiniões divergentes quanto ao papel do RH de defensor dos funcionários, caracterizado pelo envolvimento da área de Recursos Humanos nos problemas e necessidades cotidianas de seus subordinados, conforme definição de Ulrich (1998). Para o colaborador G, pertencente ao setor de Recursos Humanos, o papel principal desenvolvido pelo RH constitui-se em:

Contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores através da capacitação e do incentivo. Se agregarmos valor às pessoas, estas se sentirão motivadas, valorizadas e, conseqüentemente, contribuirão de forma produtiva para o alcance dos objetivos estratégicos da organização (Colaborador G).

Por outro lado, o colaborador L e o colaborador I revelam que:

Não se pode definir o papel do RH, porque tem certas coisas que a gente pediu e até agora não deu resultado nenhum. Cesta básica nós não temos ... não têm nada, só o salário do mês. Então eu não vejo nada (Colaborador L).  
O RH deveria participar de tudo na empresa, conhecer as atividades dos funcionários e isso eu não vejo muito aqui. O papel do RH ainda é muito pequeno. (Colaborador I).

Nesta perspectiva, o colaborador K, corroborando com esta visão, afirma ainda que em relação à área de RH “falta um pouco de feedback, de pegar a equipe e dizer: ‘nosso objetivo é esse,’. Eu acho que isso aí está mudando um pouco, mas longe daquilo que a gente precisa...”.

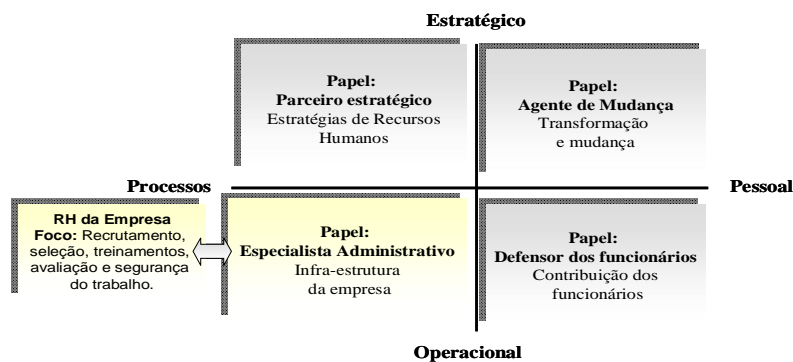
Desta forma, os resultados sinalizam que a área de RH da empresa focal necessita investir em práticas de valorização de seu quadro funcional. Esta perspectiva é um dos pressupostos defendidos por Tachizawa, Ferreira e Fontoura (2001) que defendem a importância de um relacionamento adequado da organização com seus subordinados, com práticas de relações trabalhistas justas e bem aceitas por seus colaboradores.

Convém ressaltar ainda, que devido a recente reestruturação do RH da empresa focal, alguns de seus colaboradores, e até mesmo membros da diretoria, podem ter dificuldade em descrever o papel desenvolvido por esta área na empresa, como demonstra o depoimento do colaborador H:

O papel do RH nessa empresa ao longo do tempo está se consolidando, antigamente não se dava importância para o trabalho do RH. O RH ainda está tentando se fortalecer aqui dentro, mostrando qual seu real objetivo. Muitos gerentes já sabem, mas a própria diretoria, os donos da empresa eles não tem essa visão, do que deve ser feito no RH, pra que serve (Colaborador H).

Desta forma, os resultados encontrados no estudo remetem à compreensão de que o papel exercido pelo RH concentra-se na criação de uma infra-estrutura que busca como resultado a eficiência administrativa e geral da empresa, que segundo Ulrich (1998) tem sido um papel tradicional de RH, conforme ilustrado na Figura 02.

Figura 2 - Papéis do RH na empresa focal



Fonte: Elaborado a partir de Ulrich (1998)

Assim, o papel de especialista administrativo exige que os profissionais concebam e desenvolvam processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, promover e gerir o fluxo de funcionários da organização, como zeladores da infra-estrutura empresarial (ULRICH, 1998). Corroborando com esta visão Antunes, Piccinini e Silva (2005) afirmam que ao se abordar o papel de especialista administrativo pressupõe-se uma interface das políticas de RH com a filosofia empresarial e com os objetivos organizacionais.

Diante desta perspectiva, pode-se conjecturar que uma possível evidência da adoção do papel de especialista administrativo na empresa focal refere-se às necessidades constantes de contratação de mão-de-obra qualificada, devido ao alto índice de *turnover* e o atendimento das demandas externas.

#### 5.4 Traçando o perfil do RH de uma Empresa Internacionalizada: Dificuldades e Desafios

A partir da análise das políticas e práticas implementadas e da definição do papel exercido pela área de Recursos Humanos, pode-se traçar o perfil do RH da empresa focal. Concomitantemente, deve-se considerar neste cenário, que as dificuldades e desafios enfrentados pela organização interferem também na aceção de suas características.

Desta forma, inicialmente ressalta-se que além das exigências externas, a organização vem sofrendo dificuldades em relação ao desempenho de suas funções, devido ao apoio restrito da alta administração, como relatam os colaboradores H e G.

a diretoria ainda está voltada apenas para produção em si, não valorizando muito a área de RH e se tenta dar mais valor lá (setor produtivo). O RH tem que impor as políticas e fazê-las funcionar, para que a diretoria, principalmente, sinta essa necessidade, mas existe ainda aquela cultura familiar que não permite muitas vezes que esse tipo de coisa evolua (Colaborador H).

É uma empresa grande, enorme, tem diversos funcionários e setores, mas muitas atitudes são amadoras, com pouca profissionalização. Quando a gente quer fazer um processo profissional, não consegue (Colaborador G).

A postura adotada pela alta direção corrobora com os resultados encontrados por Höpner et al. (2008), em seu estudo sobre a atuação e os papéis da área de Recursos Humanos sob a ótica de profissionais de RH e de gestores de outras áreas. Os autores afirmam que grande parte dos gestores investigados não se sentiam de fato apoiados e incentivados pela direção, tendo suas ações restringidas, não sendo vistos como parceiros estratégicos da organização.

Outro aspecto que merece destaque refere-se aos desafios encontrados pela área em relação à contratação de funcionários com maior qualificação, como reforçaram três colaboradores. Na opinião do colaborador K, a maior dificuldade enfrentada pelo RH é a contratação de pessoas qualificadas para este setor específico. Complementarmente, o colaborador I menciona que pessoas com maior grau de instrução não aspiram trabalhar no setor produtivo de uma indústria frigorífica, sendo esta a maior barreira encontrada no recrutamento e seleção de novos membros. Porém, se não forem cumpridas as exigências na contratação de funcionários com maior escolaridade, ou ainda incentivar que os funcionários busquem maior qualificação, a empresa terá dificuldades em exportar, como reforça o colaborador J.

Neste contexto, como afirmam Calábria e Pereira (2008), a inserção das indústrias frigoríficas nacionais no mercado internacional originou crescentes transformações estruturais, bem como o aprimoramento de tecnologias de produção, visando aumentar o nível de qualidade de seus produtos, o que requer a maior qualificação de sua mão-de-obra. Diante deste cenário, cabe ao setor de Recursos Humanos estruturar políticas e práticas que visem suprir tais necessidades. Como menciona o colaborador K, para que a empresa consiga atingir tais objetivos, os treinamentos devem proporcionar ambientes que estimulem a aprendizagem dos colaboradores, conforme relatado em seu depoimento ao mencionar que: “para que o pessoal possa permanecer aqui, tem que ter mais treinamento. Porque aí a pessoa sente que a empresa se preocupa com ela”.

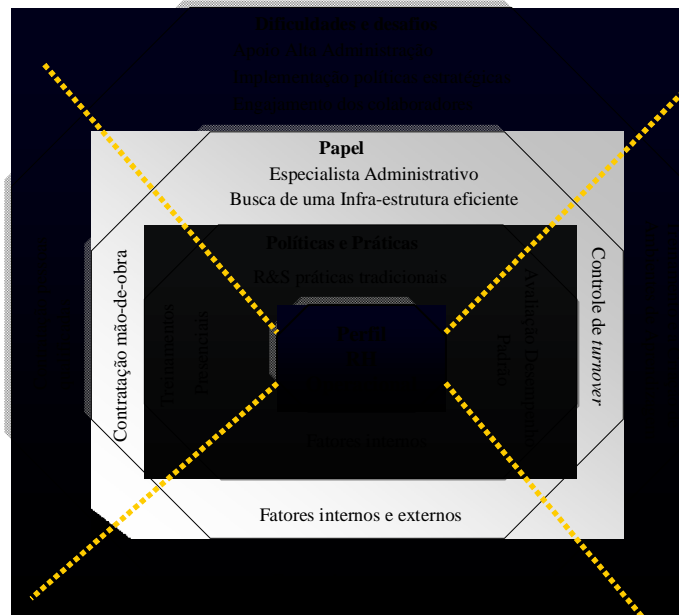
Com base no exposto, vale ressaltar que segundo a perspectiva dos colaboradores, os resultados encontrados no estudo remetem a compreensão de que o perfil predominante do RH da empresa focal caracteriza-se como operacional, exercendo o papel de especialista administrativo, conforme exposto na seção anterior. Estabelecendo-se uma relação com o estudo de Lacombe e Tonelli (2000), realizado no setor de RH de empresas brasileiras, verificou-se que o perfil predominante da gestão de pessoas centra-se em políticas e práticas operacionais, corroborando com os resultados encontrados neste estudo.

Em suma, percebe-se que a área e os gestores vêm enfrentando grandes dificuldades para desempenhar um papel ativo no desenvolvimento das estratégias da empresa, o que impede a atuação como parceiro estratégico ou agente de mudanças, conforme definido por Ulrich (1998). Entre estes desafios destacam-se às dificuldades internas, como o apoio da alta administração e a implementação de políticas estratégicas que garantam o maior engajamento de seus colaboradores com os objetivos da organização; tal qual os fatores



externos, como as barreiras enfrentadas no recrutamento e seleção de candidatos qualificados, visando atender às exigências internacionais. A Figura 03 simplifica e ilustra estas constatações.

Figura 3 - Perfil do RH na empresa focal



Fonte: Elaborado pelos autores com base os dados da pesquisa

Com base nos resultados discutidos até então, constata-se que, na empresa analisada, a participação da área de Gestão de Pessoas ainda não está sendo considerada vital na construção das estratégias organizacionais. Neste sentido, Aguzzoli e Antunes (2008) confirmam que, o RH nem sempre é considerado estratégico para a organização, pois, mesmo sendo essencial para o desenvolvimento dos colaboradores e fundamental para o cumprimento dos objetivos organizacionais, muitas vezes é um dos últimos setores a ser estruturado em uma empresa que internacionaliza suas atividades.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto das empresas internacionalizadas, principalmente as indústrias frigoríficas nacionais, observa-se a necessidade de adaptação às exigências deste mercado altamente competitivo, visando atender aos rigorosos parâmetros de qualidade e segurança dos produtos comercializados. Estas exigências ocasionaram mudanças políticas, tecnológicas, estruturais, o que refletiu diretamente na atuação da área de RH, visto que esta é a principal responsável pelo comprometimento do capital intelectual com as estratégias da empresa. Conforme afirmam Aguzzoli, Lengler e Manfredini (2007), o sucesso de uma organização em processo de internacionalização depende da atenção dada a gestão de pessoas.

Desta forma, o referido estudo investigou uma indústria frigorífica exportadora como foco para a análise do perfil do RH segundo a perspectiva de seus colaboradores. Inicialmente, uma primeira constatação

relevante refere-se às transformações ocorridas recentemente nesta organização, dentre elas a reestruturação do RH, que deixou de ser um departamento burocratizado para exercer atividades diretamente relacionadas à gestão de pessoas. Tal fator contribuiu na escolha desta empresa como objeto deste estudo. Assim, no contexto desta organização, buscou-se investigar aspectos relativos às políticas e práticas e o papel dos gestores e da área de RH. Ainda, procurou-se elencar as principais dificuldades e desafios por ela enfrentados, com o intuito de traçar o perfil.

As constatações referentes às políticas e práticas observadas permitiram a conclusão de que as mesmas são predominantemente operacionais, contrastando com a abordagem teórica, que reflete a tendência de implementações estratégicas a partir de 1990 (MARRAS, 2003). Este resultado tem como base a perspectiva, quase que unânime, dos colaboradores entrevistados, como percebido no Quadro 04. Salienta-se que práticas adotadas como recrutamento externo e políticas de remuneração baseadas em critérios subjetivos reforçam estes achados, contrapondo a percepção de Bohlander, Snell e Sherman (2005) ao mencionar que a remuneração de empresas internacionalizadas é um ponto crucial na gestão de pessoas.

A análise dos resultados revelou também que o papel de especialista administrativo foi o mais saliente entre os investigados. Estes resultados remetem ao entendimento de Ulrich (1998) de que o papel exercido pelo RH é o de contribuir no desenvolvimento de uma infra-estrutura mediante o constante exame e melhoria dos processos da área. Além disso, o autor reforça que os gestores de RH devem realizar atividades que proporcionem um realinhamento geral dos processos de trabalho. Tal diagnóstico possui relação com as políticas e práticas de recrutamento, seleção, treinamentos, avaliação e segurança do trabalho, citadas pelos entrevistados e destacadas na Figura 02. Ademais, o fato dos resultados revelarem a necessidade de investimentos na valorização do quadro funcional da empresa focal investigada contribui para que este papel torne-se proeminente.

Com vista neste resultado, infere-se que está havendo grandes dificuldades na participação do RH junto ao planejamento e a tomada de decisões estratégicas. Além disso, foram identificadas dificuldades internas e externas. Em relação as primeiras, destaca-se a falta de apoio da alta administração e a implementação de políticas estratégicas em prol do desenvolvimento dos colaboradores. Resultados semelhantes foram encontrados por Höpner et al. (2008). Já quanto às dificuldades externas, tem-se o recrutamento e seleção de candidatos qualificados.

Percebe-se, desta forma, que o perfil do RH identificado na organização focal caracteriza-se como operacional, priorizando práticas e papéis que divergem das expectativas estratégicas vislumbradas pela área no contexto competitivo contemporâneo. Além disso, considerando a perspectiva dos colaboradores, constata-se que a realidade do cotidiano da organização mostra-se distante das políticas e práticas modernas de gestão de recursos humanos, sinalizando a importância da ampliação de estudos dessa natureza que contribuam para a reflexão das ambiguidades existentes entre a teoria e a prática.

Do ponto de vista de sua aplicação, o presente estudo identificou como as prioridades do RH da organização estão sendo percebidas pelos indivíduos, fornecendo valiosas informações que podem contribuir para o planejamento de ações voltadas para o desenvolvimento, envolvimento e participação dos colaboradores. Nesse sentido, diante de um cenário caracterizado pela competitividade e por transformações contínuas vivenciadas por organizações internacionalizadas, esse diagnóstico oferece um pertinente ponto de partida aos

dirigentes e gestores em busca de novas políticas e práticas de gestão de pessoas que possibilitem a participação do RH como parceiro estratégico e agente de mudanças, contribuindo para o desenvolvimento da organização como um todo.

Destacam-se, ainda, alguns fatores limitantes a este estudo, como a sua abrangência, visto que os dados foram coletados em uma única organização, não permitindo a comparação com empresas que vivenciam contexto semelhante; e o número de entrevistados, que talvez não tenha expresso com exata fidedignidade a perspectiva dos colaboradores, impossibilitando generalizar as considerações.

Outro aspecto a salientar são os estudos futuros que poderão ser desenvolvidos a partir das constatações exibidas nesta pesquisa, como a investigação desta temática em outras organizações internacionalizadas, a fim de confrontar os resultados aqui encontrados; podendo estar aliado a uma abordagem quantitativa a fim de permitir inferência estatística à população investigada.

---

Artigo submetido para avaliação em 30/10/2011 e aceito para publicação em 02/12/2012

---

## REFERÊNCIAS

- AGUZZOLI, R. L.; LENGLER, J. F. B.; MANFREDINI, V. O estágio de internacionalização e sua influência sobre a gestão de pessoas. In: Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, Brasil, 2007.
- AGUZZOLI, R. L.; ANTUNES, E. D. D. Multinacionais Brasileiras no Exterior: o Estágio da Internacionalização influencia da Gestão de Pessoas? In: Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, Brasil, 2008.
- ALBUQUERQUE, L. G. **O Papel Estratégico de Recursos Humanos**. 260 f. (Tese de Doutorado). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.
- ANTUNES, E. D. D., PICCININI, V. C., SILVA, L. V. Os Novos e Múltiplos Papéis dos Gestores de RH: o Caso de uma Empresa Calçadista do Estado do Rio Grande do Sul Analisado à Luz do Modelo de Ulrich. **READ - Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 1, 2005.
- ARAMBURÚ, J. V. A Gestão de Pessoas de Organizações Certificadas Socialmente no Sul do País e a Relação com a Dimensão Social: Rumo à Inclusão Social. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, Brasil, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BESSI, V. G., LEME, P. R. S. P., OLTRAMARI, A.P. Caso para Ensino: Dilemas da Implantação de Políticas de Gestão de Pessoas em um Processo de Aquisição. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, Brasil, 2007.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson, 2005.
- BOOG, G.. **Manual de Treinamento & Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- BOSQUETTI, M. A.; de ALBUQUERQUE, L. G. Gestão Estratégica de Pessoas: Visão do RH x Visão dos Clientes. In: Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, Brasil, 2005.

CALÁBRIA, A. S.; PEREIRA, L.H. Estudo de Estratégias Mercadológicas Internacionais: O Caso da Cadeia Agro-exportadora da carne bovina. In: Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, Brasil, 2008.

CAVALCANTE, A. B. **Gestão de Pessoas e Comprometimento no Varejo**: Um estudo de caso na Nexcom. 212 f. (Dissertação de Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

CESAR, A. M. R.; BIDO, D. de S.; SAAD, S. M. A “evolução” da área de Recursos Humanos, em termos de importância estratégica e capacidade instalada: cinco anos de levantamento em empresas que atuam no Brasil. In: Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, Brasil, 2007

CODA, R.; CÉSAR, A.; GARCIA, M. Um Novo RH? Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. In: Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, Brasil, 2005.

COSTA JÚNIOR, A. G., TURRIONI, J. B. **Uma análise da gestão da qualidade total em uma instituição de serviços de saúde**. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto, 2003.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEPLA - Departamento de Planejamento e Desenvolvimento de Comércio Exterior. **Empresas Exportadoras do Estado do Rio Grande do Sul por Faixa de Valor**. Disponível em <<http://www.comexbrasil.gov.br/>>. Acesso em: 28 set. 2008.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIAS, C. G.; LOPES, F. T.; DALLA, W. D. Evolução dos Recursos Humanos nas Empresas? da Retórica às Práticas Antigas com Novas Roupagens. In: Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, Brasil, 2007

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual histórico dos modelos de gestão de pessoas**. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

HASSAN, A. Human resource development and organizational values. **Journal of European Industrial Training**, v. 31, n.6, p. 435-448, 2007.

HILTROP, J-M. A Framework for Diagnosing Human Resource Management Practices. **European Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 243-254, 1996.

HÖPNER, A. Recursos Humanos Estratégico: Atuação e Papéis sob a Ótica de Profissionais de RH e Gestores de Outras Áreas. In: Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, Brasil, 2008.

ICHNIEWSKI et al. What works at work: overview and assessment. **Industrial Relations**, v. 35, n. 3, p. 299-233, jul, 1996.

JAMROG, J. J.; OVERHOLT, M. H. Building a strategic HR function: Continuing the evolution. **Human Resource Planning**, v. 27, n. 1, p. 51-62, 2004.

JOO, B.K.B.; MCLEAN, G.N. Best employer studies: a conceptual model from a literature review and a case study. **Human Resource Development Review**, v. 5, n. 2. Jun, 2006.

KAMOCHÉ, K. Strategic Human Resource Management within a Resource-Capability view of the Firm. **Journal of Management Studies**, v. 33, n.2. Mar, 1996.

LACOMBE, B., TONELLI, M. O discurso e a Prática: O que nos Dizem os Especialistas e o que nos mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. In: Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, Brasil, 2000.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 7. ed. São Paulo: Futura, 2003.

MORGAN, G., SMIRICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v.5, n.4, 1980.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.

NOGUEIRA, A. H.; BARRETO, A. P. B.; MACIEL, C. E.C.; ROSINHA, R. O.; Globalização: Reestruturação Produtiva e Impactos na Gestão de Recursos Humanos. In: PIMENTA, S. M. **Recursos Humanos**: Uma Dimensão Estratégica. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.

ROUSSEAU, D. M.; ARTHUR, M. B. The boundaryless human resource function: building *agency* and *community* in the new economic era. **Organizational Dynamics**, v.27, n.4, p. 7-18, 1999.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FONTOURA, A. A. M. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

ULRICH, D. **Os campeões de Recursos Humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, S. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ZIVNUSKA, S.; KETCHEN, D. J.; SNOW, C. C. Implications of the converging economy for human resource management. **Research in Personnel and Human Resources Management**, v. 20, 371-405, 2001.