

# Gestão de pessoas na indústria de calçados de Franca: departamento burocrático ou parceiro estratégico?

## **Sandra Richel Silva**

Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca. Mestranda do programa de pós-graduação em Gestão Empresarial da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca.

E-mail: [sandrarichel@uol.com.br](mailto:sandrarichel@uol.com.br)

## **Eleonora Azzuz**

Graduada em Psicologia pela Universidade de Franca, Franca (S. P.). Mestranda do programa de pós-graduação em Gestão Empresarial da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca.

E-mail: [eleonora-azzuz@uol.com.br](mailto:eleonora-azzuz@uol.com.br)

---

## **Resumo**

O objetivo principal deste estudo é investigar as práticas adotadas no gerenciamento de pessoas de algumas das maiores e mais tradicionais indústrias de calçados de Franca, cidade situada no interior do Estado de São Paulo. Busca-se estabelecer um comparativo entre o que é praticado nas empresas pesquisadas e o que apresenta a literatura atual voltada à Gestão de Pessoas. Para alcançar estes objetivos foi realizada, além de pesquisa bibliográfica, uma pesquisa de campo com os responsáveis pela área de Recursos Humanos de 4 das maiores empresas calçadistas. Observou-se que essas organizações se limitam a atividades tradicionais da área como recrutamento e seleção, treinamentos e controle burocrático e legal das atividades de pessoal, e que, apesar da necessidade apontada pela literatura especializada da Gestão de Pessoas exercer o papel de parceiro no planejamento estratégico das empresas, esta não é a prática vigente nas empresas estudadas.

---

## **GESTÃO DE PESSOAS NA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE FRANCA: DEPARTAMENTO BUROCRÁTICO OU PARCEIRO ESTRATÉGICO?**

### **I ) Introdução**

O crescimento do porte das organizações e o incremento da sua complexidade estrutural, associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais, têm exigido das organizações uma maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado e atingir os seus objetivos tanto de curto como de médio e longo prazos, além de uma capacidade contínua de inovação e adaptação.

A Gestão de Recursos Humanos vem, cada vez mais, sendo compreendida como de fundamental importância para o bom desenvolvimento da empresa diante de seus clientes, colaboradores, fornecedores e acionistas.

De acordo com Ulrich (2000), os profissionais de Recursos Humanos, ao agirem como parceiros estratégicos da organização, devem, além de focalizar mais os resultados tangíveis de seus trabalhos, no lugar de simplesmente realizar tarefas; criar mecanismos que produzam rapidamente resultados de negócios, avaliando sua eficácia a partir da competitividade empresarial.

Esta pesquisa tem como objetivo principal, identificar as práticas gerenciais de Recursos Humanos adotadas em algumas das maiores e mais e mais antigas indústrias calçadistas da cidade de Franca, importante pólo calçadista nacional, altamente especializado em calçados masculinos, produzidos tanto para o mercado interno quanto para a exportação. Além deste objetivo, pretende realizar um paralelo entre as práticas exercidas nas referidas empresas e as formulações teóricas acerca da Gestão de Pessoas enquanto parceiro estratégico.

### **II) Referencial teórico**

#### **1) Administração estratégica**

Conforme Ghemawat (2000), o termo “estratégia” foi criado pelos gregos e até a Segunda Revolução Industrial teve uma conotação puramente militar. Durante a Primeira Revolução Industrial que se estendeu de meados do século XVIII até meados do século XIX não se produziu muito em termos de pensamento ou comportamento estratégico, uma vez que embora tenha sido um período de forte concorrência entre as empresas industriais, praticamente nenhuma delas possuía poderes para influenciar os resultados do mercado de maneira significativa.

A Segunda Revolução Industrial que teve início na segunda metade do século XIX nos Estados Unidos percebeu a emergência da estratégia como forma de afetar o ambiente competitivo. No final do século XIX, inicialmente nos EUA e depois na Europa têm início empresas que investem maciçamente em manufatura e marketing e são os gerentes de alto nível dessas empresas, assim como é o caso de Alfred Sloan, executivo principal da General Motors que apontam a necessidade do pensamento estratégico e este passa a ser articulado de forma explícita.

Para Ghemawat (2000) “a II Guerra Mundial forneceu um estímulo vital ao pensamento estratégico nos domínios empresarial e militar, porque tornou agudo o problema da alocação de recursos escassos em toda a economia”. (p. 17)

As experiências vivenciadas durante o período de guerra contribuíram de acordo com alguns observadores, não somente para o desenvolvimento de novos instrumentos e técnicas, mas também para o uso do pensamento estratégico formal para gerenciar os negócios, ou seja, utilizando-se conscientemente o planejamento formal, as empresas seriam capazes de exercer algum poder diante das forças do mercado.

A estratégia corporativa apresentou grande desenvolvimento, principalmente a partir da década de 1980, momento em que houve uma reestruturação empresarial, devido a um amplo conjunto de decisões e de ações, com dimensão organizacional, financeira e de portfólio. Este impulso ocorreu devido ao forte desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação e dos transportes, passando a predominar uma dinâmica de interação e integração em nível mundial.(WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000)

No ambiente acadêmico, a sociologia surge como o campo que mais exerceu influência sobre as elaborações iniciais acerca do conceito de estratégia em administração. As firmas de consultoria por sua vez, auxiliaram a disseminar critérios acadêmicos e ajudar os

administradores a monitorar as estratégias das unidades de negócio sob sua responsabilidade através do desenvolvimento de instrumentos e embora a desilusão com instrumentos específicos não tenha demorado a surgir, esta linha de trabalho ditou o rumo para futuras pesquisas e para o desenvolvimento na área da estratégia.

Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), o conceito de estratégia pode ser definido como sendo os planos da alta administração para obter resultados consoantes com a missão e os objetivos gerais da organização.

Para Bertero (1995) a Administração Estratégica surgiu como uma das etapas do planejamento estratégico, que atualmente é considerado um de seus principais instrumentos. De acordo com o autor, a Administração Estratégica ganhou maior espaço por ser a responsável pelo desenvolvimento e implantação da estratégia, enquanto o planejamento estratégico se restringia primeiramente a análise dos pontos fortes e fracos de uma organização, para posteriormente se preocupar também com o planejamento e a administração de eventuais mudanças no ambiente organizacional, o que exigiu uma postura mais dinâmica e integrada ao ambiente, devido à imprevisibilidade cada vez maior do ambiente de negócios.

O autor acima mencionado postula que a distinção entre o nível operacional e o estratégico se dá em função do tempo, o operacional é identificado com o cotidiano e o curto prazo, enquanto o nível estratégico é associado ao médio e longo prazo.

## **2) Evolução da área de Recursos Humanos**

Conforme Fleury e Fleury (1997), no Brasil, o desenvolvimento da Gestão de Recursos Humanos pode ser caracterizado, grosso modo, pela histórica utilização de mão-de-obra abundante, desqualificada e barata, que não motivava quaisquer esforços de melhor utilização.

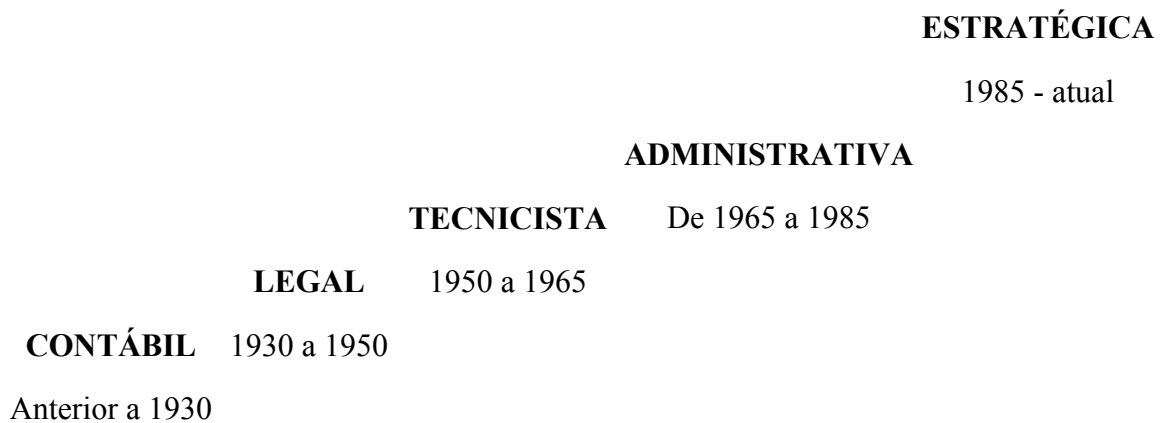
De acordo com os autores citados, nas organizações brasileiras, apesar dos avanços obtidos, a Gestão de Recursos Humanos apresenta-se ainda como mecanicista não permitindo o aperfeiçoamento profissional, a organização e a comunicação entre os operários, mantendo baixos seus salários e induzindo a elevados índices de rotatividade de pessoal.

Para os autores, são ainda características intrínsecas ao ambiente organizacional brasileiro, o caráter reativo às mudanças externas, as constantes tentativas de implementação

de modelos enlatados do exterior sem a necessária adaptação à realidade local, a existência de uma 'cultura' de resposta lenta a mudanças e o paternalismo, presente tanto na esfera pública quanto na privada.

A área de R. H. já passou por diferentes etapas até chegar à sua concepção atual. Silva José (1997) demonstra sua evolução através de cinco fases: **(Figura 1)**

**Figura 1:** Etapas do desenvolvimento da área de Gestão de Pessoas



**Fonte:** Silva José (1997)

### **1) Fase contábil (até 1930):**

Ou pré-histórica, como é chamada por alguns autores. Tinha como preocupação os custos da organização. Comprava-se mão de obra e admissões e demissões eram tratadas apenas como fatos contábeis.

### **2) Fase legal (de 1930 a 1950):**

Surge a figura do chefe de pessoal, preparado para fazer cumprir as normas. Nesta fase, o poder do feitor passa a ser dividido com este profissional, uma vez que o mesmo possuía conhecimento das leis trabalhistas. Fase também conhecida como “Getulista”.

### **3) Fase tecnicista (de 1950 a 1965):**

Durante o governo de Juscelino Kubitschek. Período em que este implantou a indústria automobilística no País. Com ela é importado o modelo americano de gestão de pessoal. Adaptações foram feitas levando em consideração as características locais e a cultura

organizacional do País. É uma fase que representou um grande avanço na qualidade das relações entre capital e trabalho.

#### **4) Fase administrativa (de 1965 a 1985):**

Também denominada fase sindicalista, pois foi implementado o movimento sindical denominado “o novo sindicalismo”.

#### **5) Fase estratégica (1985 - atual):**

Marcada pela introdução de programas de planejamento estratégico. Iniciam-se as preocupações em longo prazo. Agora o cargo de gerente de recursos humanos ganha novo status e passa a ser reconhecido pela diretoria como um parceiro estratégico das organizações.

Ulrich (2000) afirma que o R. H. não deve ser o responsável por formular as estratégias empresariais, uma vez que esta é a função dos executivos da empresa, deve sim estimular e liderar discussões a respeito do modelo como a empresa deveria se organizar para desenvolver sua estratégia. Criar condições para essa discussão envolve 4 etapas.

Primeiramente, o R. H. deve ser o responsável pela definição de uma estrutura organizacional, ou seja, deve identificar o modelo subjacente à forma como a empresa faz negócios.

A seguir, cabe ao R. H. se responsabilizar pela condução de uma auditoria interna, auxiliando a gerência a identificar quais os componentes da empresa devem mudar para facilitar a execução da estratégia. O papel do R. H. é novamente o de liderar o diálogo a respeito dos projetos da organização.

A terceira etapa para o R. H. enquanto parceiro estratégico é identificar os métodos para renovar os aspectos da estrutura organizacional que precisam ser alterados. Como exemplo, o autor comenta que a gerência de R. H. deveria ocupar a posição de liderar propostas, criar e discutir as melhores práticas nos programas de mudança cultural ou nos sistemas de avaliação e recompensa.

Finalmente, a quarta etapa demanda que o profissional de R. H. avalie seu próprio trabalho e estabeleça prioridades claras.

Ao R. H., segundo Ulrich (2000) cabe também a função de defensor dos funcionários, é dever desta esta área garantir que os funcionários estejam comprometidos com a

organização, que sintam-se obrigados com a mesma e colaborem o máximo possível. Anteriormente o R. H. buscava alcançar este objetivo através do atendimento às necessidades sociais dos indivíduos, atualmente, embora estas práticas ainda devam existir, devem ser deixadas em segundo plano, já que o setor agora deverá se responsabilizar por orientar e treinar a gerência de produção acerca da necessidade e importância de elevar o moral dos funcionários e formas de fazê-lo.”Além disso, o novo R. H. deve ser a voz dos funcionários nas discussões gerenciais, oferecer a eles oportunidades para crescimento pessoal e profissional e proporcionar recursos que ajudem os funcionários a cumprir as exigências a eles impostas.” (p. 44)

Para Davel e Vergara (2001) a atenção aos funcionários se constitui como uma das principais e mais importantes responsabilidades do R.H., uma vez que estas não fazem somente parte da vida produtiva da empresa, elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam e recriam contextos e situações que podem levar as organizações a se posicionarem de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com os clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

Pessoas tornam-se fonte verdadeira de vantagem competitiva por causa do seu valor, sua raridade, suas intermináveis e insubstituíveis qualidades humanas, por causa da qualidade de combinarem razão e emoção, subjetividade com objetividade quando concebem situações, quando desempenham tarefas, interagem e decidem. Por isso a Gestão de Pessoas torna-se atividade fundamental para a sobrevivência e o sucesso das organizações, as quais enfrentam cenários cada vez mais competitivamente turbulentos.

Ao discorrer sobre o tema, Pereira e Santos (2001) consignam que embora uma organização não possa ser caracterizada apenas como uma reunião de pessoas, tudo começa com elas e concluem que as organizações somente se desenvolvem se as pessoas que a compõem também se desenvolverem e vice-versa.

De acordo com Gil (2000) aos profissionais de Recursos Humanos, cabem diversos papéis, dependendo do porte, natureza dos produtos e políticas gerenciais, no entanto, os mais requeridos são os de comunicador, selecionador, treinador, avaliador de desempenho, analista de cargos, motivador, líder, negociador e gestor de qualidade.

### 3) O setor calçadista francano

A cidade de Franca, situada no interior do Estado de São Paulo, está localizada em uma área onde historicamente se concentravam grandes quantidades de criadores de gado. Foi também um local de descanso na rota de mercadores que buscavam as regiões centrais e o Triângulo Mineiro. A produção de artigos de selaria, botas e outros artefatos de couro começou naturalmente para atender a demanda local e de viajantes (FOLLIS, 1998). Atualmente a cidade comporta a segunda maior concentração de fabricantes de calçados de couro do país, atrás apenas da região do Vale dos Sinos (RS).

Com tamanho aglomerado de um mesmo ramo industrial na cidade, Franca ganhou também outros tipos de indústrias fornecedoras de insumos, como solados, adesivos, equipamentos e máquinas, curtumes e firmas agenciadoras de exportação.

De acordo com o Sindicato da Indústria Calçadista de Franca, existem atualmente na cidade, 500 indústrias, que são classificadas em pequenas, médias e grandes, de acordo com o número de funcionários existentes.

- 10% são grandes empresas (mais de 500 funcionários)
- 20% são médias empresas (de 250 a 500 funcionários)
- 70% são micro e pequenas empresas (de 50 a 250 funcionários)

As indústrias de calçado francanas produzem em sua maioria, calçados masculinos (75%) e geram uma média de 2.000 empregos.

A cidade produz aproximadamente 30 milhões de pares/ano, respondendo por cerca de 6% da produção nacional e 3% das exportações.

A cidade constitui um bom exemplo de *cluster no setor calçadista*, concentrando um grande número de empresas, algumas de grande porte, mas a maioria pequenas e médias. O tamanho médio é de 14,3 empregados por estabelecimento. As empresas fabricantes de calçados beneficiam-se de um importante *pool* local de mão-de-obra especializada. O total de empregos formais na região em 1997 era de 19.290, dos quais 83% na cadeia produtiva de calçados. Entretanto, sabe-se que uma boa parte do processo produtivo é realizado fora das fábricas, no sistema de bancas de pesponto e costura manual, gerando um número significativo de empregos informais.



Uma das características mais importantes a destacar no *cluster* francano é a de que ele concentra praticamente toda a cadeia produtiva desde o curtimento do couro, com poucos transbordamentos para fora do *cluster*. A cadeia abrange: curtimento e preparações do couro, fabricação de calçados de couro, fabricação de máquinas e equipamentos para as indústrias de calçados, fabricação de calçados de outros materiais, fabricação de tênis, fabricação de artefatos de borracha e fabricação de adesivos e selantes.

As empresas aglomeradas interagem intensivamente, tanto nas relações produtivas e comerciais quanto no intercâmbio de informações, seja na cadeia produtiva (curtumes, fornecedores de componentes e acessórios, fornecedores de máquinas e equipamentos) ou no processo de exportação ou importação (agentes comerciais internos, agentes especializados de exportação, empresas de transporte, empresas prestadoras de serviços especializados). As empresas cooperam visando o *upgrading* tecnológico de produtos e processos de fabricação, e o desenvolvimento de *design*, com apoio de instituições locais e estaduais de P & D, como por exemplo o CCTC (Centro de Tecnologia de Couros e Calçados, do IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas/USP), e cooperam também em programas de treinamento de trabalhadores, com o auxílio do SENAI (Serviço Nacional de Aprendizado Industrial). As empresas são apoiadas também por uma variada estrutura institucional local, incluindo associações empresariais, instituições de governo local, cooperativas de empresas e ainda sindicatos ou cooperativas de trabalhadores. **(Fonte: Abicalçados)**

Os resultados são impressionantes. Apesar das empresas do *cluster* terem sido severamente afetadas pela liberalização comercial dos anos noventa, a produção local recuperou-se rapidamente, principalmente após a desvalorização do Real em janeiro de 1999, e voltou a exportar em condições competitivas.

### **III) Procedimentos metodológicos:**

Este estudo pode ser classificado como descritivo, porque teve como objetivos principais descrever as características da área de Recursos Humanos das grandes indústrias calçadistas francanas e identificar as práticas adotadas por elas no gerenciamento de pessoas. No entanto, esta pesquisa pode ser vista também como exploratória, uma vez que investigou

um tema inexplorado na cidade e teve, como um de seus objetivos, proporcionar uma visão geral da prática de Recursos Humanos em empresas calçadistas. De acordo com Gil (1999, p. 43), “as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato e são realizadas especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.”

O método de pesquisa utilizado nesta pesquisa foi o levantamento (*Survey*) através de entrevista pessoal estruturada. As pesquisas desse tipo se caracterizam, segundo Gil (1999, p. 70) “pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. O instrumento utilizado foi um questionário, com combinações de perguntas abertas e fechadas subdivididas em duas categorias: **I – Identificação** (abrange dados pessoais como sexo, idade, nível de instrução tempo de experiência na função e na empresa e conhecimento dos profissionais que atuam na área); **II – Atividades exercidas** (abrange dados referentes às responsabilidades do setor, atividades exercidas, obrigações do responsável pelo R. H. e crença dos mesmos no atual papel da área atualmente). Foi aplicado um questionário piloto para certificar a clareza e o entendimento do instrumento. Os representantes foram dois responsáveis pelo R. H. de empresas francanas que não participaram da pesquisa. Após algumas alterações metodológicas e de compreensão, teve início a aplicação do instrumento. A aplicação do questionário deu-se no mês de setembro em horários previamente estabelecidos, através de contato direto das pesquisadoras com os entrevistados, possibilitando explicações sobre os objetivos da pesquisa e esclarecimento das dúvidas que foram levantadas.

Este estudo foi realizado com os responsáveis pelo R. H. das 4 maiores e mais tradicionais empresas de calçados francanas que aceitaram participar da pesquisa. Os critérios para a escolha destas empresas foram os de que as organizações pesquisadas deveriam possuir mais de 500 funcionários (empresa de grande porte) e estar no mercado há pelo menos 10 anos. Este critério de escolha se baseou no pressuposto de que, devido ao tamanho e a tradição destas organizações, elas já possuíssem uma área de Gestão de Pessoas estruturada e bem desenvolvida.

O método de amostragem adotado nesta pesquisa foi o da amostragem intencional, uma vez que o critério utilizado foi o de que a população pesquisada deveria ser composta por responsáveis pela área de Recursos Humanos de 4 das maiores e mais antigas indústrias

calçadistas francanas.

O procedimento de análise dos dados obedeceu a uma metodologia de análise descritiva.

As respostas dos sujeitos ao questionário, foram agrupadas em termos de frequência de aparecimento. Para determinadas questões foi feito um agrupamento das respostas obtidas de acordo com as semelhanças entre elas.

As frequências foram colocadas em alguns itens pelo número de sujeitos que deram a resposta e/ou de apresentadas as porcentagens.

Na tabulação dos dados, os mesmos foram dispostos em gráficos e tabelas, para maior facilidade de representação e verificação das relações entre eles.

Visando facilitar a compreensão, e preservar o sigilo acerca da identidade das empresas, as mesmas serão denominadas de empresas A, B, C e D.

#### **IV) Resultados e discussão dos dados**

##### **I – Identificação**

Os dados relativos à identificação dos participantes da pesquisa revelam tratar-se de uma amostra constituída predominantemente por homens (75%) entre 45 e 55 anos e uma mulher (25%) de 25 anos de idade.

Com relação ao cargo ocupado na organização, 75% ocupam a posição de gerentes de Recursos Humanos e 25% de diretor de Recursos Humanos.

Todos os profissionais possuem nível superior completo, com exceção de um participante que ainda está cursando.

**Tabela 1:** Caracterização da amostra quanto ao nível de instrução e formação acadêmica

<b>Superior completo</b>	<b>Superior incompleto</b>	<b>Cursos</b>	<b>Cursos de especialização</b>
<b>3</b>	<b>1</b>	<b>Ciências da computação, Direito, Economia e Psicologia</b>	<b>1</b>

Nenhum dos profissionais entrevistados possui formação acadêmica em Administração de empresas. A formação acadêmica, acompanhada do ano de conclusão e da instituição de ensino superior em que cursaram é a seguinte:

Ciências da computação (1978 – antiga Faculdade Pestalozzi, atualmente pertencente à Universidade de Franca); Ciências Econômicas (1983 – Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca); Psicologia (2002 – Universidade de Franca) e Direito (cursando – Universidade de Franca).

À questão: participa ou já participou de cursos de especialização? 3 integrantes da pesquisa (75%) responderam negativamente e apenas 1 (25%) afirmou estar cursando atualmente uma especialização *latu sensu* em Gestão Organizacional e Recursos Humanos.

**(Tabela 1)**

A resposta à questão: “Há quanto tempo trabalha nesta empresa?” foi a seguinte: Dentre os entrevistados, 50% estão na empresa entre 27 e 36 anos e os 50% restantes entre 1 a 4 anos.

No que se refere ao tempo de experiência na função exercida atualmente, 75%, ou seja, 3 profissionais possuem entre 1 e 4 anos de experiência e apenas 1 (25%) possui 27 anos de experiência na atual função desempenhada.

Estes dados demonstram que a maior parte dos profissionais que respondem pela área de Recursos Humanos de algumas das grandes empresas fabricantes de calçados da cidade de Franca não possuem vasta experiência na função que exercem atualmente.

Quando indagados a respeito de já terem ocupado outra(s) função (funções) em outra(s) organização (organizações), 50% afirmaram que não e os outros 50% responderam afirmativamente. As ocupações já exercidas por estes profissionais foram: vendas, gerência de vendas e docência (25%) e Departamento Pessoal e Recursos Humanos (25%). **(Tabela 2)**

**Tabela 2:** Caracterização das funções desempenhadas pelos responsáveis por R. H. em outras organizações.

<b>Empresas</b>	<b>Funções exercidas</b>
B	Departamento Pessoal e Gerência de Recursos Humanos
D	Vendas, Gerência de vendas e Docência

Através da Tabela 3, observa-se que 50% dos entrevistados já ocuparam outra(s) função (funções) na empresa em que trabalham atualmente, enquanto os 50% restantes sempre ocuparam seu cargo atual.

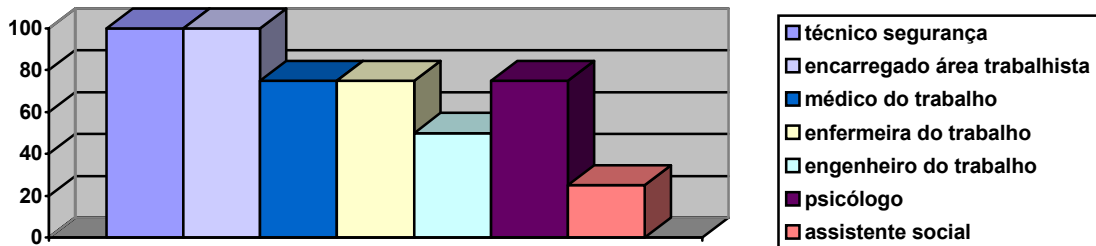
**Tabela 3:** Caracterização das funções anteriormente desempenhadas pelos responsáveis pelo setor de R. H. na organização em que trabalham atualmente.

<b>Empresas</b>	<b>Funções exercidas</b>
A	Office-boy, Departamento fiscal, Faturamento, Contabilidade, Departamento pessoal, e gerente de RH.
D	Analista de treinamento treinee, supervisor de RH.

Em todas as organizações pesquisadas existem outros profissionais, além do responsável pelo setor que atuam na área de R. H., o que demonstra haver um trabalho multidisciplinar no setor, são eles: encarregado(a) da área trabalhista (100%); técnico em

segurança e medicina do trabalho(100%); médico do trabalho(75%); enfermeira do trabalho(75 %); psicólogo(a) (75%); engenheiro(a) do trabalho (50%) e assistente social (25%). **(Gráfico 01)**

**Gráfico 1:** Profissionais que atuam na área de RH nas empresas pesquisadas



## II – Atividades exercidas:

Ao investigar quais são as responsabilidades do setor de R. H. das empresas, foi encontrado o seguinte resultado: recrutamento e seleção de funcionários (100%); treinamento e desenvolvimento de pessoal (100%); segurança e medicina do trabalho (75%); área trabalhista (75%); transporte, conservação e limpeza (25%). **(Gráfico 2)**

**Gráfico 2:** Responsabilidades do setor de Recursos Humanos



Quando indagados a respeito das atividades exercidas pelo setor, foram fornecidas as seguintes respostas: recrutamento e seleção de funcionários (100%); treinamento e desenvolvimento de pessoal (100%); empréstimos a funcionários (100%); rotina e prevenção relacionada à área de segurança e medicina do trabalho (75%); organização de eventos e atividades recreativas (75%); suporte emocional e orientação a funcionários (50%);

entrevistas de desligamento (50%). ginástica laboral, exames físicos de admissão e demissão de funcionários e relaxamento (25%); treinamento de CIPA e brigada e segurança patrimonial (25%); elaboração de folha de pagamento, recolhimento de encargos, processos judiciais, relacionamento com sindicato dos trabalhadores e empresários e controle de documentos (25%); divulgação aos funcionários de políticas adotadas pela diretoria da organização (25%) e políticas de cargos e salários (25%) e **(Tabela 4)**

**Tabela 4:** Atividades exercidas pelo setor de Recursos Humanos

Atividades exercidas	%
Recrutamento e seleção de funcionários	100
Treinamento e desenvolvimento de pessoal	100
Empréstimos a funcionários	100
Organização de eventos e atividades recreativas	75
Rotina e prevenção relacionada à área de segurança e medicina do trabalho	75
Suporte emocional e orientação a funcionários	50
Entrevistas de desligamento	50
Ginástica laboral, exames físicos de admissão e demissão de funcionários e relaxamento	25
Treinamento de CIPA e brigada e segurança patrimonial	25
Elaboração de folha de pagamento, recolhimento de encargos, processos judiciais, relacionamento com sindicato dos trabalhadores e empresários e controle de documentos	25
Divulgação aos funcionários de políticas adotadas pela diretoria da organização	25
Política de cargos e salários	25

Diante dos dados obtidos, é possível a constatação de que a área de Recursos Humanos das empresas pesquisadas se foca primordialmente na realização de tarefas e não nos resultados de seu trabalho, além de estar mais vinculada ao nível operacional ao invés de estratégico, uma vez que lida com questões cotidianas que possuem objetivos a curto prazo (BERTERO, 1995 E ULRICH, 2000)

Foi indagado aos entrevistados quais eram as suas responsabilidades enquanto responsáveis pelo setor de Recursos Humanos. As respostas foram: “fazer com que as pessoas fiquem motivadas a se desenvolver e ter ótimo desempenho profissional”; “coordenação e acompanhamento das atividades e desenvolvimento de tarefas, elo de ligação entre a produção e a diretoria”; “responder à diretoria da empresa por todas as atividades citadas, intermediar a relação entre todas as áreas de R. H. e a diretoria da organização”; “cumprir as exigências legais e fornecer um mínimo de satisfação para o empregado, procurando um clima saudável”.

**(Tabela 5)**

**Tabela 5:** Obrigações dos responsáveis pela área de Recursos Humanos

<b>Empresas</b>	<b>Obrigações dos responsáveis pela área de Recursos Humanos</b>
A	“Fazer com que as pessoas fiquem motivadas a se desenvolver e ter ótimo desempenho profissional”
B	“Cumprir as exigências legais e fornecer um mínimo de satisfação para o empregado, procurando um clima saudável”
C	“Coordenação e acompanhamento das atividades e desenvolvimento de tarefas, elo de ligação entre a produção e a diretoria”
D	“Responder à diretoria da empresa por todas as atividades citadas, intermediar a relação entre todas as áreas de R. H. e a diretoria da organização”



As respostas fornecidas pelos entrevistados permitem concluir que estes não exercem a função de parceiros da alta direção na implantação do planejamento estratégico, uma vez que baseiam suas atuações em níveis mais operacionais, além de não criarem mecanismos que produzam resultados de negócios e que permitam uma avaliação da eficácia de seu trabalho a partir da competitividade da organização.

A última questão investigou qual era, na opinião dos entrevistados, o papel da área de Recursos Humanos nas empresas atualmente. O resultado foi o seguinte: estar atento aos processos de mudança por que atravessa o mundo do trabalho, além de crer e contribuir para o desenvolvimento global das pessoas, formando profissionais competentes para o mercado (50%); fornecer apoio para a produção, cuidar do recrutamento e seleção de funcionários, administração de benefícios, cargos e salários, segurança e medicina do trabalho, segurança patrimonial e treinamento para a CIPA e brigada de incêndio (25%) e uma resposta (25%) foi considerada indefinida, uma vez que não respondeu à questão formulada. **(Tabela 6)**

**Tabela 6:** Classificação das empresas quanto à crença no atual papel da área de Recursos Humanos nas organizações

EMPRESA	RESPOSTAS
A	Indefinido
B	Fornecer apoio para a produção, cuidar do recrutamento e seleção de funcionários, administração de benefícios, cargos e salários, segurança e medicina do trabalho, segurança patrimonial e treinamento para a CIPA e brigada de incêndio
C e D	Estar atento aos processos de mudança por que atravessa o mundo do trabalho, além de crer e contribuir para o desenvolvimento global das pessoas, formando profissionais competentes para o mercado

A organização B oferece em sua resposta uma visão claramente operacional do que seriam as funções atuais da moderna Gestão de Pessoas.

É interessante a verificação de que as empresas C e D abordam a questão das rápidas e constantes mudanças concernentes ao trabalho, no entanto, não expressam sua opinião a respeito da posição do R. H. diante destas mudanças. Outra questão que merece atenção diz respeito ao fato dos responsáveis pelo setor estarem voltados para o desenvolvimento global de seus funcionários, demonstrando assim, estarem atentos à questão de que o desenvolvimento pessoal e organizacional devem ser compreendidos como interdependentes, assim como postulam Davel e Vergar(2001) e Pereira e Santos (2001).

Não se pode desconsiderar, por ser algo extremamente significativo, o fato de que o profissional da empresa A não conseguiu formular uma resposta que atendesse à indagação que lhe foi dirigida a respeito de sua opinião a respeito do papel da moderna Gestão de Pessoas.

## **V) Conclusão**

Os dados encontrados no presente estudo permitem considerar que os responsáveis pela área de Recursos Humanos são, em sua maioria, profissionais que estão inseridos no mercado de trabalho há um período de tempo significativo, no entanto, não possuem grande experiência na função que exercem atualmente.

A respeito da formação profissional dos entrevistados, é interessante verificar que nenhum deles cursou Administração de Empresas e que apenas um está buscando aprimoramento profissional na área em que atua.

Em relação à estruturação da área de Recursos Humanos, verifica-se que nas organizações pesquisadas, as mesmas ainda se baseiam em um modelo tradicional e operacional de Gestão de Pessoal, enfocando primordialmente as atividades exercidas e não os resultados que se almeja alcançar, não exercendo portanto, a função de parceiros estratégicos.

No entanto, vale ressaltar a preocupação relatada por 2 empresas em investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários.

Espera-se que este estudo possa auxiliar os profissionais envolvidos na área de Gestão de Pessoas a refletir sobre as funções atualmente exercidas pelo setor e seu potencial como importante colaborador e parceiro no desenvolvimento das organizações contribuindo para uma maior eficácia das mesmas.

Este estudo não pretende esgotar o tema, uma vez que este possui grande complexidade e abrangência, e a tentativa de fazê-lo, configuraria uma temeridade, porque inviável. Espera-se contudo, que ele possa revelar-se útil a todos aqueles que se dispuserem a estudos mais acurados acerca da Gestão de Pessoas enquanto parceira no planejamento estratégico das organizações.

## **VI) Referências bibliográficas:**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. Disponível em : <http://www.abicalcados.com.br>. Acesso em set. 2003.

BERTERO, C. O. Rumos da estratégia empresarial. RAE Light, São Paulo: FGV, v. 2, n. 2, p. 20-25, mar.-abr. 1995.

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

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

FOLLIS, F. **Estação: o bairro-centro**. Franca: Prefeitura Municipal: Fundação Municipal “Mário de Andrade”, 1998.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A . C. **Gestão de Pessoas**, São Paulo; Atlas, 2000.

GIL, A C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREIRA, M. I. ; SANTOS, S. A. dos. **Modelos de gestão: uma análise conceitual.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SILVA JOSÉ, M. DE G. L. e. **A evolução da Gestão de Recursos Humanos.** São Paulo, 1997. Dissertação (Mestrado em Administração.) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE FRANCA. Disponível em: <http://www.sindifranca.org.br>. Acesso em set. 2003.

ULRICH, DAVE. **Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de R.H.** São Paulo: Atlas, 2003.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.