

## ESTUDO DE CASO - A DESCENTRALIZAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, SOB A PERSPECTIVA DOS COLABORADORES, EM UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO NO VALE DO PARANHANA

Marcos Batista de Lara<sup>1</sup>  
Solange Martins Rosa<sup>2</sup>

### RESUMO

A área de Recursos Humanos possui um papel fundamental para toda organização, responsável pela harmonia entre os colaboradores, empresa e gestão, promovendo sua integração. Visa o desenvolvimento e a capacitação dos colaboradores, agregando conhecimento, aliado à competência à serviço das organizações. Sempre em busca de um melhor e mais detalhado acompanhamento deste profissional, é fundamental a delegação das responsabilidades, através da descentralização da rotina da área de Recursos Humanos. Assim este artigo busca, através de um estudo de caso, mensurar, identificar como esta mudança está afetando os colaboradores e tem influenciado em seu dia a dia, dividindo as responsabilidades da gestão de pessoas também entre os gestores. Foi realizada uma revisão, através de pesquisas bibliográficas, sobre a evolução da área de recursos humanos na migração do antigo departamento de pessoal à gestão estratégica de pessoas, suas vantagens e desvantagens. Os resultados foram obtidos através de uma pesquisa exploratória de abordagem quali-quantitativa, com aplicação de um questionário fechado aos colaboradores.

**Palavras-chave:** Descentralização, Recursos Humanos. Vantagens e desvantagens.

### ABSTRACT

*The Human Resources department has a key to every organization, responsible for harmony among employees, business and management role, promoting their integration. Aimed at developing and training employees, adding knowledge, combined with the expertise to service organizations. Always in search of a better and more detailed tracking this professional is key to delegation of responsibilities through decentralization of routine human resources area. Thus this article seeks, through a case study, measure, identify how this change is affecting employees and has influenced in their daily lives, sharing the responsibilities of people management*

1

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Graduação de Administração de Empresas das Faculdades Integradas de Taquara - Faccat - Taquara/RS. E-mail: marcoslara822@gmail.com

2

Professora e Mestre Orientadora - Faculdades Integradas de Taquara - Faccat/RS. E-mail: solangemartins@tca.com.br

*also among managers. A review was conducted through literature searches, on the evolution of human resources in the migration from the old personnel department to the strategic management of people, its advantages and disadvantages. The results were obtained through an exploratory research of quali-quantitative approach with a questionnaire closed to reviewers.*

**Keywords:** *Decentralization, Human Resources. Advantages and disadvantages.*

## **1 INTRODUÇÃO**

A área de gestão de pessoas mostra que evoluiu muito, migrando do antigo departamento de pessoal à gestão de pessoas, principal área dentro da organização, pois promove a integração da liderança com os colaboradores, preocupada não apenas com a burocratização do sistema, mas também com o crescimento e desenvolvimento profissional dos colaboradores, focando em subáreas, distintas dentro da área de recursos humanos, delegando competências e responsabilidades às demais áreas da organização. O Setor de Recursos Humanos pode contribuir em muito no desenvolvimento e capacitação dos colaboradores e na descentralização, através da divisão de responsabilidades entre os gestores; com a diminuição da carga burocrática, promoverá um setor mais efetivo e atuante.

Assim sendo, o presente trabalho apresenta um estudo de caso realizado em uma empresa do Ramo Alimentício, situada no Vale do Paranhana, cujo principal objetivo foi analisar a percepção dos colaboradores quanto à descentralização da área de Recursos Humanos, seus principais benefícios e como este novo modelo pode auxiliar em seu crescimento e estrategicamente no desenvolvimento da organização.

Inicialmente será explicado o conceito de Recursos Humanos e suas fases, seguido de um breve histórico da empresa analisada, da apresentação dos resultados da pesquisa aplicada, e das conclusões alcançadas.

## **2 RECURSOS HUMANOS**

Recursos Humanos é o departamento que tem a responsabilidade da seleção, contratação, treinamento, remuneração, formação sobre higiene e segurança no trabalho e estabelecimento de toda comunicação relativa aos funcionários da organização.

De acordo com Chiavenato (2008), Administração de Recursos Humanos é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as "pessoas" ou Recursos Humanos e possui a função administrativa.

A História da área de gestão de pessoas mostra que houve uma evolução do antigo departamento de pessoal burocratizado, sem foco no primordial para toda organização, que são as pessoas, sem preocupação com a satisfação do colaborador nem com sua permanência na empresa; houve preocupação apenas com o atendimento básico como folha de pagamento, controle de ponto e demandas trabalhistas, propondo numa atuação aliada à gestão estratégica organizacional. Faissal (2009).

Na visão de Becker (2001), as últimas décadas testemunharam mudanças profundas no papel de RH. Tradicionalmente, os gerentes viam a função de Recursos Humanos como basicamente administrativa e profissional. O pessoal de RH se concentrava no gerenciamento de benefícios e de atividades rotineiras, como folha de pagamento e outras funções operacionais e não se consideravam participantes da estratégia geral da empresa.

## **2.1 Recursos Humanos como uma área burocrática**

Para Marras (2000), tudo começou com a necessidade de "contabilizar" os registros dos trabalhadores, com ênfase nas horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto. O chefe de pessoal do início do século XIX tinha em comum, tanto na Itália quanto nos Estados Unidos e no Brasil, as mesmas características que o definiram por muitos anos: um sujeito inflexível, seguidor das leis e dono de uma frieza incalculável na hora de demitir alguém.

## **2.2 A Área de Recursos Humanos e suas mudanças**

O Ser Humano muitas vezes é resistente, não aceita determinadas mudanças nos procedimentos administrativos. De acordo com Marras (2000, p. 314), a empresa encontra-se constantemente como alvo desse movimento dinâmico, representado pelo movimento de forças provocado pelas mudanças, por vetores

internos que lhe modificam valores, comportamentos, processos de resultados, à medida que alberga novos empregados e novas máquinas.

No início, a área de Recursos Humanos passou por inúmeras mudanças em que não havia foco nas pessoas, e sim, na área burocrática da organização, centrada em resultados. Chiavenato (2008, p. 24 e 25), afirma que na Área de Recursos Humanos sempre predominou uma forte tendência para a centralização e concentração na prestação de serviços para as demais áreas empresariais.

Os tempos mudaram e inovaram, levando a área de Recursos Humanos como área estratégica, com interação dos gerentes de linha. Chiavenato (2008, p. 24 e 25), informa que as tarefas hoje são desempenhadas nas organizações por dois grupos de executivos: de um lado, os especialistas em Gestão de Pessoas que atuam como consultores internos, e de outro, os gerentes de linha, que estão envolvidos diretamente nas atividades de Gestão de Pessoas por serem responsáveis pela utilização eficaz de seus subordinados.

### **2.3 A Divisão da Área de Recursos Humanos com trabalho em equipe**

As divisões de responsabilidades por executar e propor melhorias no processo de gerenciamento da equipe geram conflitos que podem ser superados, se trabalhados em equipe, com dedicação total. Chiavenato (2008, p. 25), diz que o sucesso do trabalho é a união das áreas, ou seja, o especialista depende do gerente de linha e esse do especialista; para tanto, estabelece três maneiras para reduzir os conflitos:

1. Demonstrar aos gerentes de linha os benefícios de usar programas de Gestão de Pessoas.
2. Atribuir responsabilidades por certas decisões de Gestão de Pessoas exclusivamente aos gerentes de linha e aos especialistas
3. Treinar ambos os lados, para tomada de decisões juntos.

### **2.4 Recursos Humanos como uma área estratégica**

A definição da área de Recursos Humanos tinha o status de área geradora de despesas, não gerando lucro e também não era vista como uma área de suma importância para as organizações, mas, com o passar do tempo, esta tendência vem

mudando gradativamente. Segundo Marras (2005, p. 29), as organizações inovadoras no atual mercado parecem apontar para estas transformações em seus organogramas, com a introdução em seus quadros diretores de profissionais de RH com perfil específico de executivos que podem assumir uma posição estratégica em nível de staff diretor, com bagagem cognitiva prioritariamente voltada para os campos da psicologia e das ciências sociais.

Ainda, conforme Marras (2005, p. 29 e 30) quase todos os sistemas administrativos nas empresas industriais têm absorvido e assimilado práticas que transformaram, ao longo das últimas décadas, as suas formas de produção; as organizações inovadoras parecem estar sentindo, enfim, embora tardiamente, uma forte tendência de transformar suas gestões de RH operacionais em modelos estratégicos que lhes permitam acompanhar as profundas mudanças que a economia globalizada e seus diversos cenários lhes impinge.

Toda gestão é capaz de gerenciar sua equipe nas questões básicas relativas à Área de Recursos Humanos, visto acompanharem o processo seletivo dos possíveis subordinados. Dessler (2003, p. 3), enfatiza que todo gerente, de certo modo, é gerente de RH, entendendo que eles precisam se envolver em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção, treinamento e acompanhamento durante sua permanência na organização.

Pequenas empresas assumem todo processo desde a seleção, através de seu conhecimento das atividades necessitadas, sem qualquer procedimento para recrutar, diferente de empresas de grande porte. Chiavenato (2008, p. 27), diz que as grandes empresas necessitam da consultoria de um staff de Gestão de Pessoas, com o princípio da responsabilidade de linha e função de staff em vista; deve-se descentralizar a gestão das pessoas no nível das gerências de linha. Nesse modelo descentralizado, a área de Gestão de Pessoas oferece produtos e serviços aos gerentes e a unidade de Gestão de Pessoas passa a ser uma unidade de negócios dentro da organização.

## **2.5 A Departamentalização da Área de Recursos Humanos**

Antigamente a área de recursos humanos era responsável pelas pessoas, mas não com a devida atenção; utilizava um sistema preocupado com os resultados e não com o desenvolvimento e crescimento profissional do colaborador. Conforme

Chiavenato (2008, p. 27), havia um esquema de departamentalização funcional que predominava nas empresas. A estrutura funcional privilegiava a especialização de cada órgão e a cooperação interdepartamental, produzindo consequências indesejáveis, como a subjetivação que funciona como uma força centrífuga de esforços e pela enorme dificuldade de cooperação interdepartamental que impede a visão sistêmica e a obtenção de sinergia entre os órgãos.

A especialidade em cada área do conhecimento também deve ser levada em conta, pois são responsáveis por parcelas destas descentralizações, principalmente a liderança. Os autores Rodriguez, Loureiro e Vieira (2005, p. 52), dizem que a tendência é de que a área de recursos humanos seja composta por profissionais polivalentes e em número reduzido; esses devem apreciar a compatibilidade da tecnologia de gestão de pessoas e demandas aos demais gestores.

A função de Recursos Humanos é descentralizada para perto dos clientes, e para as demais unidades organizacionais; a estratégia da organização é o mecanismo pelo qual ela interage com o ambiente e é estruturada conforme a missão organizacional, a visão de futuro e os seus objetivos. Pode-se afirmar também, que um dos grandes desafios da área de Recursos Humanos é integrar as suas práticas à estratégia da organização, de forma a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, ao mesmo tempo, contribuir para o alcance dos objetivos individuais dos empregados.

## **2.6 A Descentralização da área de Recursos Humanos, seus objetivos e benefícios**

A descentralização da área de recursos humanos traz uma série de melhorias para organização, uma vez que objetiva as pessoas em primeiro lugar, com acompanhamento mais próximo aos colaboradores, através de feedbacks, avaliações de desempenho e tratamento individualizado, pois conta com profissionais preparados, como psicólogos e consultores vivenciados. Como informa Chiavenato (2008, p. 27), há duas análises na área de Recursos Humanos; primeiro, com o conceito burocrático de trabalho, preocupado em gerir a folha de pagamento, recrutamento e seleção, contratações e processos administrativos; a outra com a gestão atual, em que há a divisão da área em equipes multifuncionais, direcionando

as responsabilidades à gestão e Consultores da área de Recursos Humanos, responsáveis pelos colaboradores em sua evolução profissional.

O objetivo da descentralização é desembaraçar a área de Recursos Humanos das atividades burocráticas, transformando-a em uma área estratégica. O estudioso Flannery (1997), afirma que os processos de recursos humanos devem integrar-se às operações de negócios da organização em que os gestores tomem para si determinadas atividades na gestão das equipes

Atritos ocorrem entre departamentos, mesmo que estejam com o mesmo propósito, pois há divergências de pensamentos e atitudes. Para Chiavenato (2008, p. 28), quando gerentes de linha e especialistas tomam decisões sobre as mesmas pessoas, geralmente ocorrem conflitos, porque os gestores e especialistas discordam sobre quem têm a autoridade para tomar as decisões sobre as pessoas ou porque têm diferentes orientações a respeito, pois o especialista está preocupado com funções básicas em proporcionar consultoria, aconselhamento e informação sobre a sua especialidade, sem autoridade direta sobre o gerente de linha, enquanto o outro tem autoridade para tomar as decisões relacionadas a suas operações e seus subordinados.

## **2.7 As Fases da Área de Recursos Humanos**

A área de recursos humanos passou por cinco fases importantes em sua evolução, desde a década de trinta até os dias atuais.

Marras diz que (2000, p. 26 e 27) na década de trinta ocorria a fase contábil, pioneira da gestão de pessoal, também chamada de pré-histórica por alguns autores, caracterizada pela preocupação existente com os custos da organização

Na década de cinquenta apareceu a função do chefe de pessoal, profissional que estava centrado nas questões legais, atreladas às leis trabalhistas da era de Getúlio Vargas; o poder até então, pertencia ao chefe de produção e passou para o chefe de pessoal. Nessa terceira fase, entre a década de cinquenta e sessenta e cinco que foi implantado o modelo americano de gestão de pessoal, alavancando a função de RH ao status orgânico de gerência.

Nessa etapa, a área de RH passou a operacionalizar serviços como o de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros. Já na quarta fase, que vai da década de sessenta e

cinco a oitenta e cinco, iniciou-se a fase administrativa, ou sindicalista, segundo Tose (1997), implementando o movimento sindical, denominado novo sindicalismo. (TOSE, 1997, *apud* MARRAS, 2000, p. 25 e 26).

Houve uma nova mudança nessa fase, na denominação e na responsabilidade do até aqui gerente de relações industriais ou gerente de pessoal. o cargo passou a se chamar gerente de recursos humanos. Nessa época pretendeu-se transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para as responsabilidades de ordem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações

De acordo com Marras (2000, p. 26 e 27), a última fase da evolução da área de Recursos Humanos, vem desde os anos oitenta e cinco até os atuais dias; a fase estratégica, segundo Albuquerque (1988), pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico, central das organizações. Nessa fase registraram-se as primeiras preocupações de longo prazo, iniciando assim a alavancagem organizacional do cargo de Gerente de Recursos Humanos, de posição gerencial, de terceiro escalão, em nível ainda tático, passou a ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações. (ALBUQUERQUE, 1988, *apud* MARRAS, 2000, P. 27).

### **3 METODOLOGIA**

Com o fim de alcançarmos o objetivo principal proposto neste estudo que é o de analisar a percepção dos colaboradores quanto à descentralização da área de Recursos Humanos dentro da organização, a pesquisa valeu-se de questionamentos sobre os benefícios gerados e se há acompanhamento em sua evolução profissional, se propiciou vantagens ou desvantagens.

Para o alcance dos resultados, optou-se na realização de uma pesquisa exploratória que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito. Constituíram-se hipóteses através de uma abordagem quali-quantitativa; empregou-se uma estratégia de investigação que envolve coleta de dados simultânea ou seqüencial, para melhor entender os problemas de pesquisa, sendo que a coleta de dados obtêm informações quantitativas e qualitativas.



Esta pesquisa trata de uma situação real vivenciada pela empresa no momento atual. Essa metodologia utilizada tem fundamentação, quando refere que o estudo de caso é o exame de fenômenos observados dentro de seu contexto real e no momento presente.

A coleta dos dados da presente pesquisa foi efetuada através de questionário estruturado e fechado, composto por doze perguntas, aplicado diretamente ao colaborador.

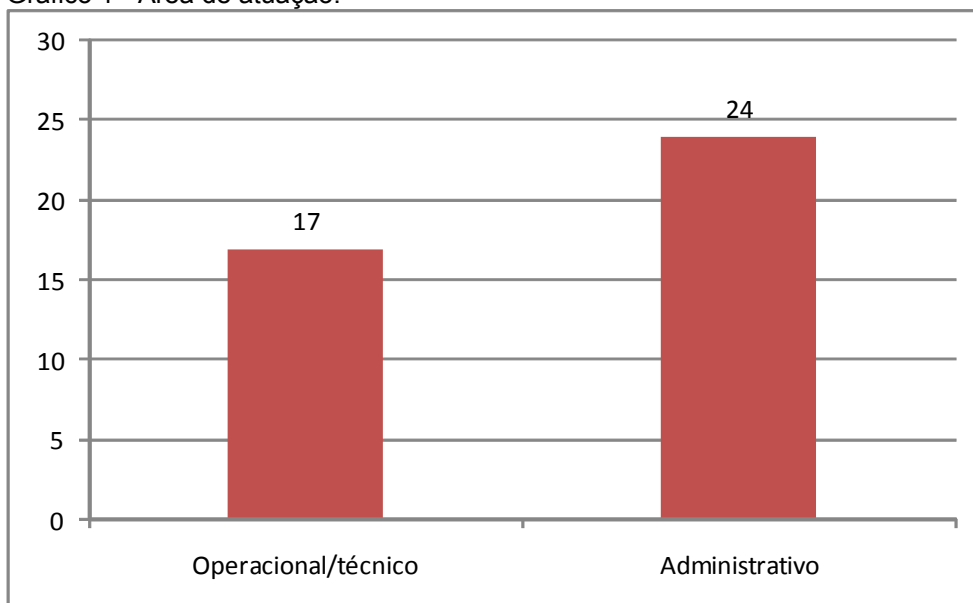
#### **4 ANÁLISE DOS DADOS**

O universo desta pesquisa foi uma empresa do ramo alimentício instalada no Vale do Paranhana e que possui atualmente 360 colaboradores. O questionário foi aplicado aos colaboradores admitidos até o ano de 2009, uma vez que a descentralização ocorreu a partir deste ano; pelo fato destes colaboradores terem participado do processo da mudança, da amostra de 120 colaboradores, obteve-se um retorno de 41 questionários.

O questionário foi aplicado entre os meses de maio e junho de 2014, e os dados extraídos nesses períodos foram analisados. A partir dessa análise, com o objetivo de identificar a percepção dos colaboradores quanto a iniciativa da empresa na descentralização da área de Recursos Humanos, pôde-se chegar aos seguintes resultados:

Na empresa pesquisada há vários cargos em diversas áreas. Da amostra esperada, obteve-se retorno e análise de 17 questionários dos níveis operacional e técnico e 24 da área administrativa.

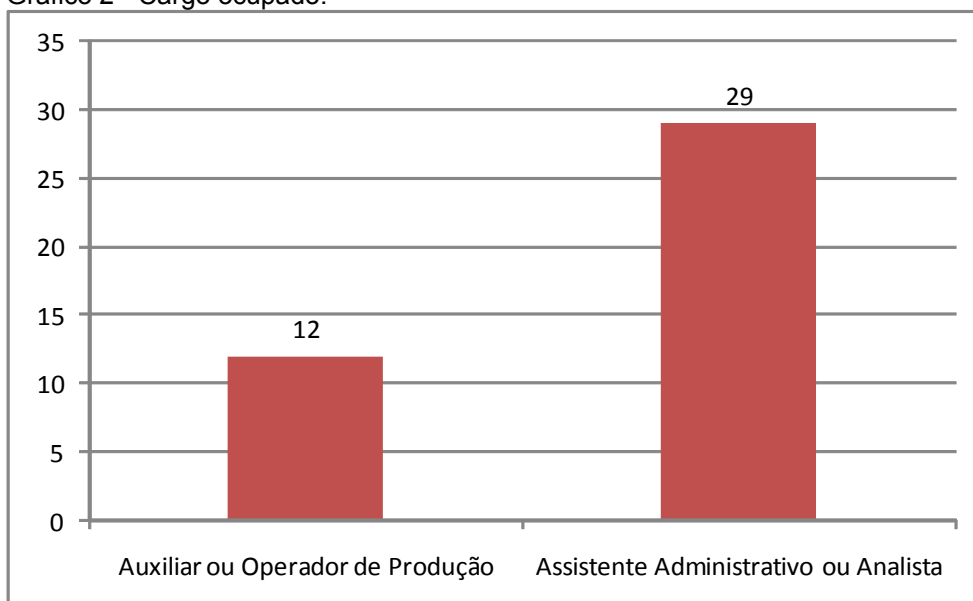
Gráfico 1 - Área de atuação.



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Para uma análise mais precisa procurou-se identificar quais eram os cargos ocupados; a fim de evitar análises e ou interpretações diferentes, decidiu-se pela aplicação das entrevistas em todas as áreas e Turnos. Com as devidas proporcionalidades, da pesquisa aplicada aos entrevistados, 12 colaboradores exercem cargos de Auxiliares ou Operadores de Produção e 29 possuem cargos de Assistentes Administrativos ou Analistas, em apoio às áreas industriais.

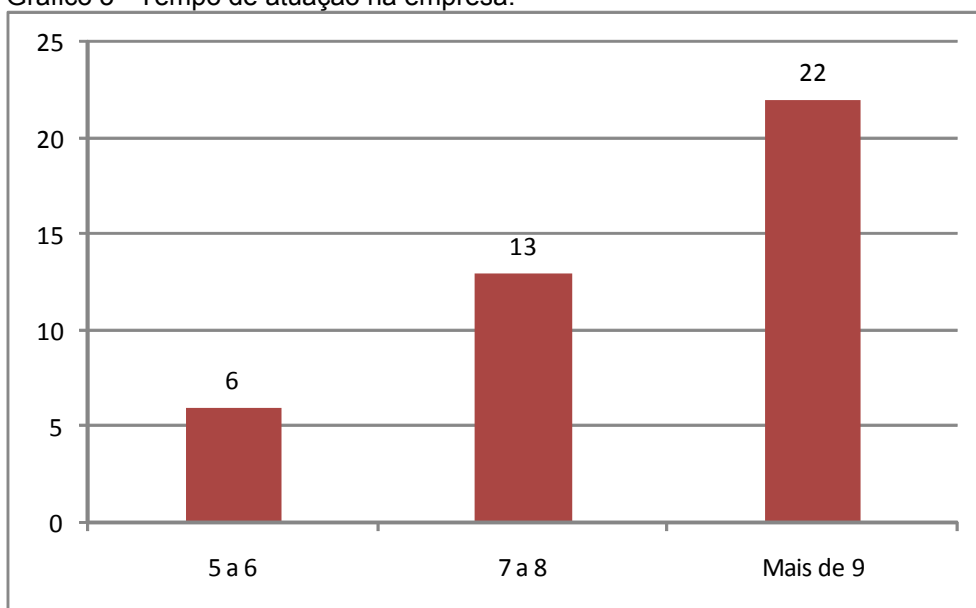
Gráfico 2 - Cargo ocupado.



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Como a descentralização deu-se a partir do ano de 2009 , para se ter uma maior confiabilidade e identificar melhor a análise dos dados da pesquisa, houve a preocupação da aplicação do questionário aos colaboradores com um maior tempo de empresa, sendo que de todos os entrevistados, 22 colaboradores possuem mais de 9 anos na organização.

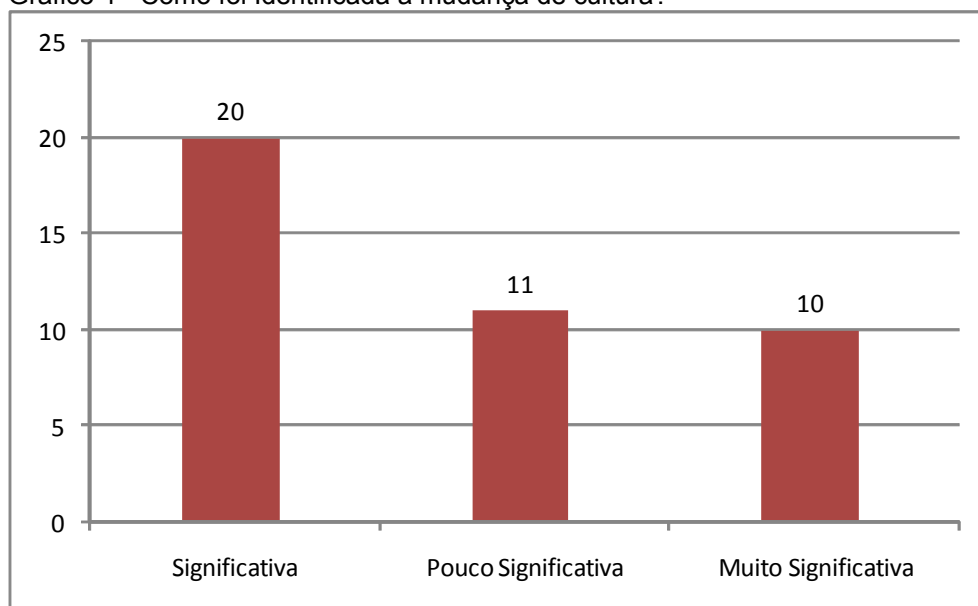
Gráfico 3 - Tempo de atuação na empresa.



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Em toda organização, quando há mudanças de cultura nas estruturas de apoio ou estratégicas, há impactos pouco ou com grandes graus de significância. Quando aplicado o questionamento, identificou-se que, dos entrevistados, em sua maioria, 49% entenderam muito significativa a mudança de cultura entre os colaboradores e a gestão da empresa ( 20 colaboradores), e do total de entrevistados, 11 entenderam que foi pouco significativo e 10 acreditaram que foi muito significativo, com impactos relevantes.

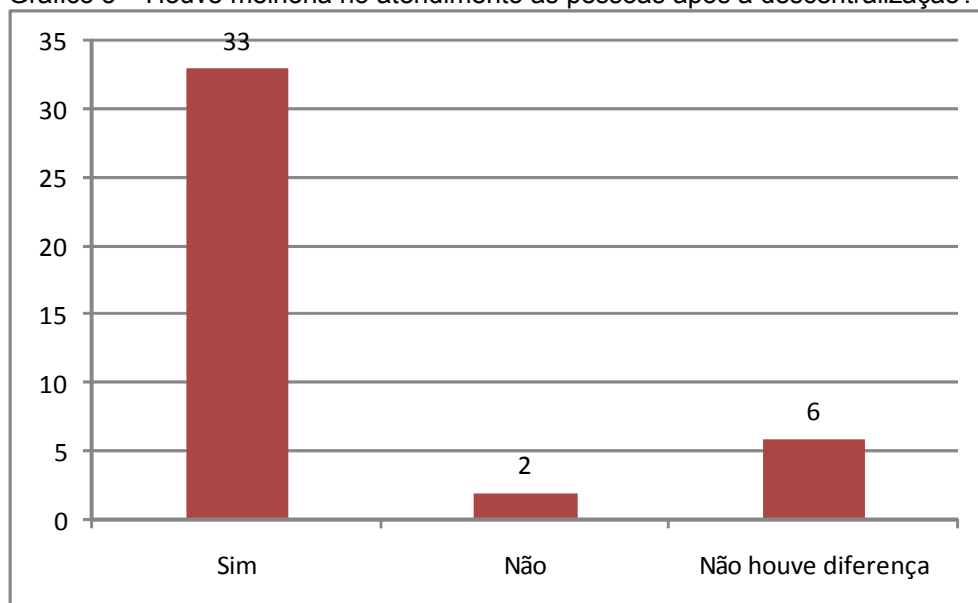
Gráfico 4 - Como foi Identificada a mudança de cultura?



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Dos entrevistados, a maioria, ou seja, 80% entenderam que após a descentralização, houve uma melhora significativa no atendimento aos colaboradores; apenas 2 colaboradores não concordaram e 6 entenderam que não houve diferença alguma, sem impacto no atendimento, abaixo demonstrado pelo gráfico 5.

Gráfico 5 – Houve melhoria no atendimento às pessoas após a descentralização?

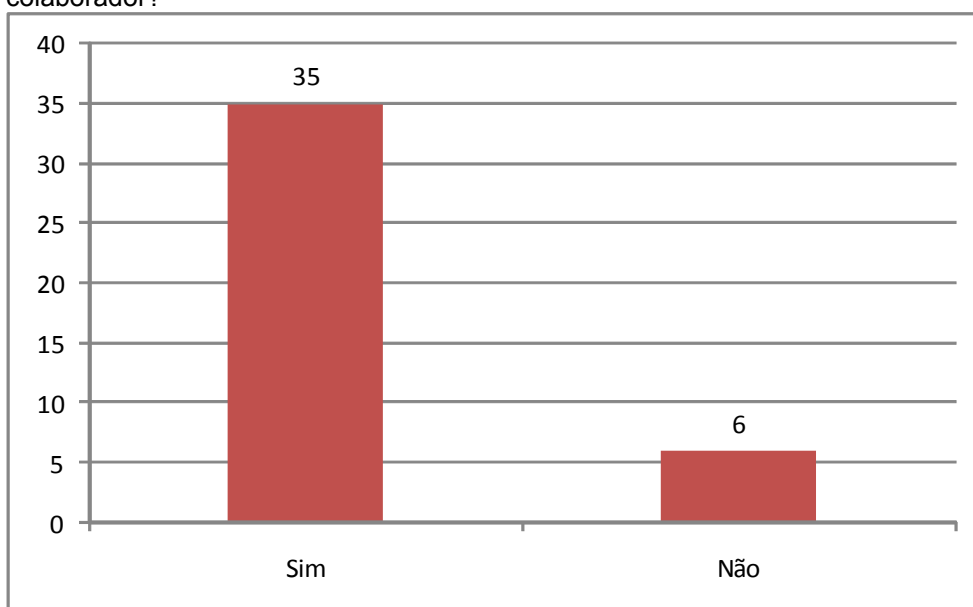


Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Para a maioria do entrevistados, após a descentralização da área de Recursos Humanos, os colaboradores possuem um maior acompanhamento em

sua trajetória profissional na empresa, através da atuação direta dos gestores em seu crescimento visto a liderança ter o foco no seu desenvolvimento e aprendizagem. Na questão aplicada, verificou-se que 35 colaboradores, 85% do total dos entrevistados responderam que sim e apenas 6 colaboradores não concordaram.

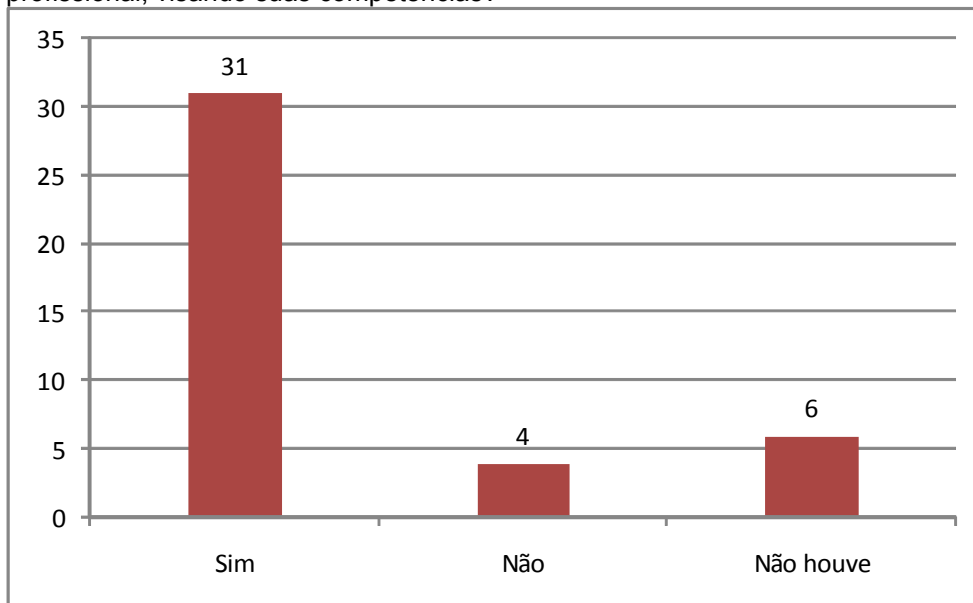
Gráfico 6 – Após a descentralização ocorre um maior acompanhamento na evolução profissional do colaborador?



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Entende-se que a área de Recursos Humanos busca, através da descentralização, uma atuação mais efetiva junto aos colaboradores, foca em seu crescimento e visa suas competências. Esse fato foi constatado na entrevista, sendo que 76% dos colaboradores responderam que sim, há um proximidade da área de Recursos Humanos; apenas 4 colaboradores não concordaram e 6 acreditam que não houve diferença,.

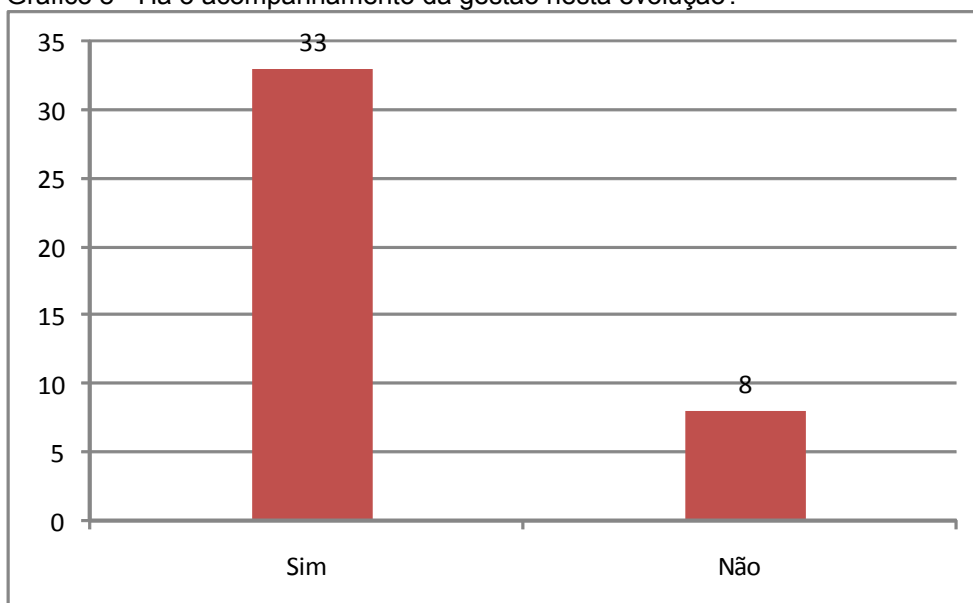
Gráfico 7 - Após a descentralização a área de recursos humanos tem atuado no crescimento profissional, visando suas competências?



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Quando se fala em descentralização, não se deve esquecer que a gestão tem papel fundamental nesse processo, visto que eles são os co-responsáveis pela sistemática; questionado os colaboradores se há um acompanhamento da gestão nessa evolução, a maioria, 80% disseram que sim e apenas 8 colaboradores disseram que não, não há acompanhamento da gestão.

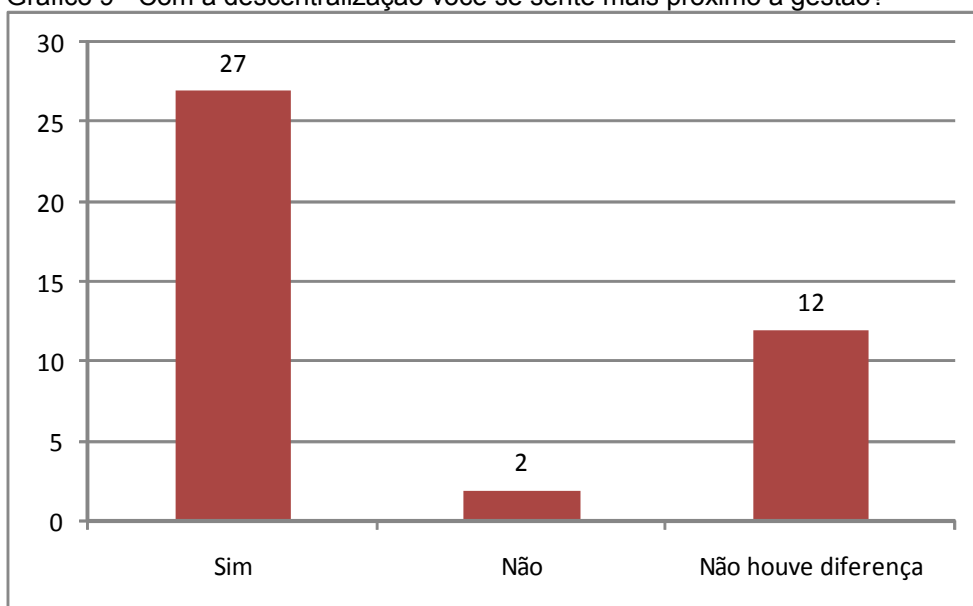
Gráfico 8 - Há o acompanhamento da gestão nesta evolução?



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

A área de Recursos Humanos, no molde antigo, era considerada uma área centralizadora, em que todos os processos relacionado ao colaborador eram obrigados passar por ela, distanciando, de certo modo a gestão. Na Pesquisa aplicada aos colaboradores, grande parte dos entrevistados, 66% entenderam que a gestão está mais próxima, acompanhando-os e apenas 2 colaboradores disseram que não e para 12 não houve diferença.

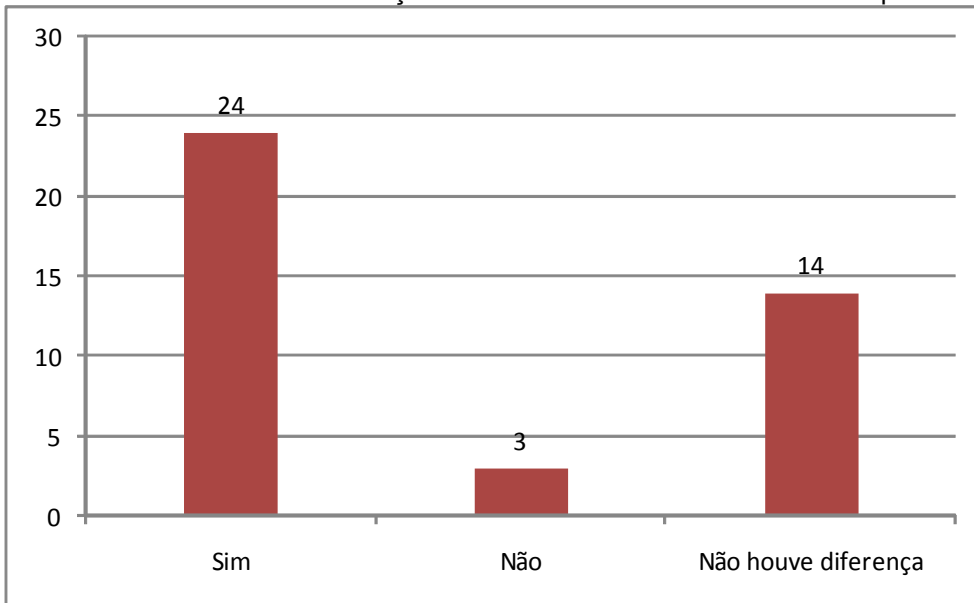
Gráfico 9 - Com a descentralização você se sente mais próximo à gestão?



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Quando há mudanças, principalmente se associada aos colaboradores, a tendência é de que cause algum impacto em seu dia a dia e deve-se considerar que a valorização do profissional como pessoa também deve ser levada em consideração. O resultado da pesquisa constatou que 24 colaboradores sentiram-se mais valorizados após a descentralização, totalizando mais da metade dos entrevistados, com 59%, e apenas 3 entenderam que não, com 14 colaboradores acreditando que não houve diferença.

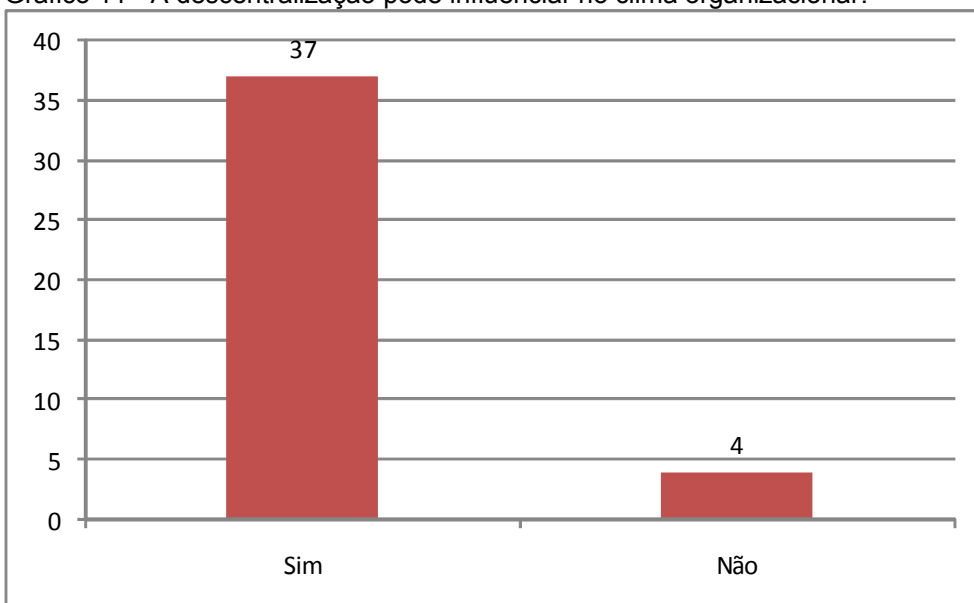
Gráfico 10 - Com a descentralização você se sente mais valorizado como pessoa?



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

O clima organizacional é essencial a toda organização e para que o ambiente de trabalho seja agradável, mudanças relacionadas aos colaboradores devem ser analisadas antes de sua concretização; um processo como o de descentralizar a área de Recursos Humanos, se não bem conduzido pode até desmotivar os colaboradores. A pesquisa mostrou que 90% dos entrevistados acreditam que a descentralização pode influenciar no clima e apenas 4 disseram que não influenciaria.

Gráfico 11 - A descentralização pode influenciar no clima organizacional?

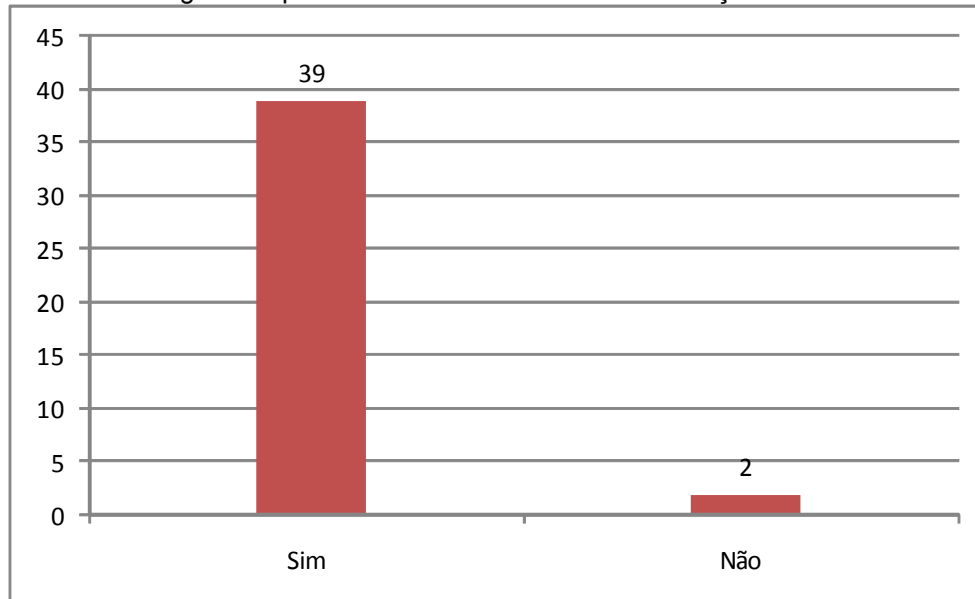


Fonte: Dados da Pesquisa (2014)



Um processo de descentralização envolve não só os colaboradores da área produtiva, mas também a gestão, pois eles serão o apoio da área de Recursos Humanos, já que desenvolvem e capacitam seus subordinados para seu crescimento profissional; assim 95% dos pesquisados acreditam que a gestão aprovou esse novo modelo e somente 2 entrevistados não concordam.

Gráfico 12 - A gestão aprovou este modelo de descentralização?



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos dados obtidos através da aplicação do questionário "A descentralização da Área de Recursos Humanos sob a perspectiva dos colaboradores" pôde-se observar que os colaboradores, em sua maioria, acreditam que a descentralização teve grande importância em suas rotinas diárias. Os gestores, com mais autonomia na liderança de suas equipes, podem acompanhar individualmente seus colaboradores, solucionar problemas, desenvolver habilidades e técnicas objetivando seu crescimento profissional.

Durante a aplicação da pesquisa, observou-se que a descentralização implantada motivou os colaboradores, pois a antiga área de Recursos Humanos, que possuía diversas atribuições, com muitos processos burocráticos, não conseguia atender, dar o suporte necessário com a devida atenção, e esse processo melhorou significativamente, sendo constatado pela maioria dos entrevistados.

Chiavenato (2008), afirma que o sucesso do trabalho é a união das áreas, ou seja, o especialista depende do gerente de linha e este do especialista; Na aplicação do questionário aos colaboradores, pode-se constatar que essa nova visão da descentralização da área proporcionou aos gestores uma maior autonomia, pois concede mais poderes para melhor gerir suas equipes e proporciona também uma maior proximidade de seus subordinados.

Dessler (2003) declara que todo gerente, de certo modo, é gerente de RH, entendendo que eles precisam se envolver em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento e acompanhamento durante sua permanência na organização. Essa teoria foi comprovada, pois a maioria dos entrevistados, 80%, entendeu que a gestão acompanha os colaboradores nessa mudança de cultura e também fazendo a gestão das pessoas, sendo o gestor uma peça importante na construção dessa nova metodologia, interagindo com a área de Recursos Humanos.

No processo de aplicação dos questionários aos colaboradores, também ficou evidente que a empresa, quando adotou a descentralização da área de Recursos Humanos estava ciente dos impactos que poderiam interferir no clima organizacional, o que foi comprovado pela grande maioria dos entrevistados.

Toda empresa objetiva lucro, crescimento e, principalmente rentabilidade; após aplicação desta entrevista aos colaboradores, constatou-se que essa coragem em decidir descentralizar uma importante área, estratégica, da empresa, poderia trazer alguns transtornos em seu clima organizacional. A área de Recursos Humanos possui a responsabilidade em recrutar, selecionar e capacitar os colaboradores às demais áreas e essa decisão, com visão do antigo modelo, além dessas importantes atribuições, ocupava muito tempo com tarefas que eram vinculadas à gestão.

Comprovou-se, através desta pesquisa, que a descentralização causou uma repercussão significativamente positiva, pois com o processo de divisão das responsabilidades o foco central e trabalhado pela área de Recursos Humanos foi o colaborador que sentiu-se mais valorizado como pessoa, uma vez que há mais profissionais acompanhando seu desenvolvimento. Os profissionais da área de Recursos Humanos e gestão conseguem perceber eventuais problemas enfrentados em particular, o colaborador, pois muitas vezes os colaboradores possuem

problemas pessoais que serão tratados caso a caso pela área de Recursos Humanos e gestão.

Este estudo de caso retratou o sucesso de uma mudança de cultura em uma empresa com mais de sete décadas de existência; após analisar o sistema atual de gestão, optou por esta nova metodologia, entendendo que os colaboradores seriam melhor gerenciados, objetivando exclusivamente "o colaborador", principal personagem da organização, seu ativo mais valioso. Os resultados estão sendo alcançados com êxito e refletem no clima organizacional, fato constatado na pesquisa realizada, servindo de exemplo a ser seguido às demais empresas da região do Vale do Paranhana, independentemente do seu porte.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O Novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 3º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez; LOUREIRO, Juliano Mesquita; VIEIRA, Rita; PETROBRÁS. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: Qualymark Editora, 2005.

FAISSAL, Reinaldo; PASSOS, Antonio Eugênio Valverde Mariani; MENDONÇA, Márcia da C. Furtado; ALMEIDA, Walnice Maria da Costa. *Atração e Seleção de Pessoas*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

DESSLER, Gary. *Administração de Recursos Humanos*. 2º Edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos; do operacional ao estratégico*. 3º Edição. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. *Gestão de Pessoas em empresas inovadoras*. São Paulo: Futura, 2005.

FLANNERY, Thomas Peters. *Pessoas, Desempenho e Salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas*. São Paulo: Futura, 1997.

BECKER, Brian. *Gestão Estratégica de Pessoas com "Scorecard": interligando pessoas, estratégias e performance*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.