

# **AS FERRAMENTAS UTILIZADAS PELOS RECURSOS HUMANOS EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

Deived Fernando dos Santos<sup>1</sup>

José Correia Gonçalves<sup>2</sup>

Abel Varela<sup>3</sup>

## **RESUMO**

Este artigo tem por finalidade destacar a importância do desenvolvimento humano e técnico dos colaboradores, através de treinamentos específicos que buscam a diminuição dos índices de *turnover* e absenteísmo em uma indústria de alimentos, empresas de outros segmentos e para estudiosos do tema problema. O objetivo desse trabalho é demonstrar como a utilização de ferramentas adequadas de treinamento pode mudar a cultura de uma empresa em médio prazo, quebrando o tabu de que isso só se consegue a longo prazo. Os resultados obtidos foram a melhor compreensão dos líderes de que seus liderados são, acima de tudo, seres humanos, com raças, credos e faixas etárias diferentes, e isso pode ser usado a favor da empresa, pois são diferentes formas de pensar e nenhuma está errada. As metodologias utilizadas neste trabalho foram pesquisa de campo, conversas informais com os colaboradores, pesquisas bibliográficas e observações *in loco*.

Palavras-chave: Desenvolvimento. Treinamento. Líderes.

## **TOOLS APPLIED BY HUMAN RESOURCES IN A FOOD INDUSTRY FOR THE DEVELOPMENT OF PEOPLE**

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

<sup>2</sup> Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia, área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

<sup>3</sup> Graduado em Ciências Contábeis e Administração, Pós-graduado em Educação e Movimentos Sociais e Gestão Empresarial e Mestre em Educação.

## **ABSTRACT**

This article is aimed to emphasize the importance of human and technical development of employees, through specific training that seeks to reduce turnover and absenteeism rates in a food industry, in companies from other segments and researchers of this theme. The objective of this study is to demonstrate how the use of appropriate training tools is able to change the company's culture in the medium term, breaking the taboo that this is only achieved in the long term. The result acquired was the understanding from the leaders that their employees are above all human beings, with different races, beliefs and age groups, thus it can be applied in favor of the company, because there are different ways of thinking and none is wrong. The methodologies used in the present study were field research, informal conversations with collaborators, bibliographic research and on-site observations.

Key words: Development. Training. Leaders.

## **1 INTRODUÇÃO**

O trabalho da área de Recursos Humanos de uma empresa nos dias atuais deixa de ser meramente o cálculo da folha de pagamento, admissão e demissão, para se tornar um fator importante nos resultados da empresa, de forma a atender todas as necessidades de treinamento, desenvolvimento humano e colaborar para que a empresa possa extrair todo o potencial de seus colaboradores.

O presente trabalho busca formas de treinar e desenvolver os colaboradores de uma indústria de alimentos, de forma que o tempo para a realização dessas atividades seja reduzido. E, ainda, tem como desígnio o aperfeiçoamento de ferramentas voltadas para essa importante atividade que é treinar os colaboradores.

Este estudo poderá ser de fundamental importância para a área de recursos humanos, quando este setor busca por aperfeiçoamento contínuo dos colaboradores de uma empresa, pois reduz o tempo de treinamento, sem perder a eficiência que um treinamento precisa ter.

O artigo tem por objetivo geral evidenciar a importância do desenvolvimento humano e técnico dos colaboradores, e disseminação de uma cultura voltada para a valorização do setor produtivo. Os objetivos específicos estão voltados para as formas de treinamento com tempo reduzido, busca de ferramentas para efetuarlos de forma eficaz e eficiente; identificar

formas de treinar os líderes de produção e de setores para que possam disseminar os conteúdos dos treinamentos e *coaching* e eneagrama entre seus liderados.

As metodologias utilizadas para elaborar este trabalho foram pesquisa bibliográfica, envolvendo o tema abordado, conversas informais com colaboradores e seus líderes, observações *in loco* e pesquisa de campo.

Treinar uma equipe de trabalho se faz necessário para que a cultura de trabalho como castigo passe e ser vista como uma cultura de trabalho como missão de vida, pois bem se sabe que o processo produtivo de uma indústria, ou qualquer outro segmento, é visto como o setor onde as pessoas menos valorizam seu trabalho, sendo assim, o treinamento é a chave para a minimização dos índices de *turnover* e absenteísmo.

O presente artigo abordará, inicialmente, o referencial teórico, buscando na literatura conceitos de diferentes autores para melhor compreender o tema e sua aplicabilidade na empresa em estudo. O capítulo seguinte refere-se ao tema ou problema, a caracterização da empresa com breve histórico e os principais problemas observados *in loco*. Na sequência, o capítulo se refere às análises teórica e comparativa do tema ou problema, por meio das quais serão analisados os problemas observados e as possíveis sugestões de melhorias.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Setor de Recursos Humanos de uma empresa é primordial para o desenvolvimento de pessoas, segundo Dessler (2003, p. 12):

A administração de recursos humanos (ARH) refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa.

Uma das ferramentas utilizadas pelos Recursos Humanos (RH) para obter um resultado positivo é o *design thinking*. Como cita Camilo et al (2018, p. 117): “O *design thinking* é um método prático, criativo e colaborativo, que pode ser utilizado para criar, analisar ou recriar qualquer coisa, sendo tangível ou intangível, dentro ou fora das empresas, para o profissional ou pessoal.”

É imprescindível esclarecer que *design thinking* não é necessariamente algo do setor de *design*, pois é utilizado por qualquer setor de uma organização e precisa ser objetivo. Conforme Brown (2020, cap. 1):

Um projeto de *design* não é ilimitado e contínuo, ele tem começo meio e fim – e são essas restrições que o mantém com os pés no chão. O fato de o *design thinking* ser

expresso no contexto de um projeto nos força a articular uma meta clara desde o início. Ele cria prazos finais naturais que impõem disciplina [...]

Contudo, o *design thinking* possui fases a serem desenvolvidas, pessoas a serem entrevistadas. Vianna (2012, cap. 3) enfatiza que:

Fazem parte da Imersão Preliminar, o Reenquadramento, a Pesquisa Exploratória e a Pesquisa Desk. Tudo se inicia com reuniões de enquadramento estratégico entre a equipe que conduzirá o projeto de Design Thinking e profissionais da empresa contratante, durante as quais é realizado o processo de reenquadramento.

Não se pode deixar que o nome *design* faça com que esta metodologia seja mal interpretada, pois a julgar pelo nome, tem muito mais elementos envolvidos. Pinheiro (2017, cap. 3) esclarece que: “Design Thinking não é mais uma “coisa de design”, mas reflete a essência do Design, que é o foco nas pessoas. Ele pega emprestado do Design o olhar necessário para criar coisas melhores para pessoas.”

O *design thinking* é utilizado como uma abordagem voltada para pessoas em algumas áreas nas quais são aplicadas. Como explica Pagani (2018, cap. 2): “O Design Thinking se caracteriza como uma abordagem que coloca as necessidades, capacidades e comportamentos humanos em primeiro lugar e, em seguida, projeta para acomodar essas necessidades, capacidades e modos de comportamento.”

Como o *design thinking*, o *coaching* conduz o projeto de forma a atingir um objetivo pré-definido. Pellegatta (2019, p. 9) apresenta:

Não diferente do *coach* moderno, que é chamado para conduzir as pessoas em um percurso de desenvolvimento pessoal, superando as dificuldades anteriores e aquelas que encontraremos gradualmente para um resultado desejado e definido. Portanto, são três as tarefas: entender qual o resultado desejado do cliente, encontrar junto com ele qual a maneira mais eficaz para alcançá-lo e acompanhá-lo ao longo desse caminho até sua meta.

O processo de *coaching* gera resultados que o colaborador pode vir a questionar seu trabalho. Quem explica esse fenômeno é Bronísio (2018, p. 17):

Se você viver com a sensação de que está trabalhando muito ou entregando resultado lucrativo e não consegue enxergar o retorno, em pouco tempo você se desanimará daquele emprego e procurará outro. Sua percepção te dirá que esta troca não está sendo justa.

Para auxiliar os gestores na busca pelo desenvolvimento pessoal, outra ferramenta pode ser utilizada, o eneagrama. Hudson (2019, p. 19) explica que:

O eneagrama é uma figura geométrica que representa graficamente os nove tipos essenciais de personalidade presentes na natureza humana e suas complexas inter-relações. Ele é resultante da evolução da Psicologia moderna, que tem suas raízes na sabedoria espiritual de diversas tradições antigas.

Como essa poderosa ferramenta pode auxiliar no processo de desenvolvimento, principalmente dos líderes, é explicado por Cursino (2015, p. 13):

O objetivo do eneagrama como ferramenta de liderança é fazer com que o líder faça um trabalho de autoconhecimento, com o intuito de compreender não apenas as

diferenças entre sua visão do mundo e a de liderança, mas também a visão dos oito demais tipos, entendendo a origem de conflitos e as possibilidades de sinergia.

As funções do RH vão muito além de fechar a folha de pagamento e calcular horas. Como demonstram as citações acima, a necessidade de trabalhar com o desenvolvimento humano ficou evidente. Para isso, as ferramentas como *design thinking*, *coaching* e eneagrama mostram resultados positivos, tanto para líderes como para liderados. O conhecimento dos perfis dos outros e de si próprio pode ser a chave para o sucesso.

### **3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA**

A empresa Chicken Export atua no ramo de processamento de peito de frango na cidade de Lages há 19 anos, ainda jovem. Porém, sua matriz na Alemanha já conquistou o mercado europeu, desde sua fundação em 1982.

A filial lageana trabalha, exclusivamente, com o processamento de peito de frango, o qual é transformado em diversos subprodutos, que são exportados para a Europa e, recentemente, com a conquista da certificação Halal, está apta a vender para países muçulmanos.

O posicionamento no mercado internacional da empresa ainda é tímido, mas vem crescendo muito rápido, pois conquistou o paladar dos consumidores mais exigentes, europeus que não abrem mão de um produto de qualidade, mesmo que o preço seja mais elevado.

A empresa acompanha o produto desde a sua criação, abate, transporte, exigindo de seus fornecedores qualidade e segurança. Hoje, o frigorífico Lar é seu principal fornecedor, tendo alguns fornecedores secundários, que são importantes para a segurança da continuidade do processo produtivo.

No Brasil, a empresa não possui concorrentes, pois é exclusiva na produção desse tipo de produto. Porém, a JBS demonstra certo interesse nessa linha, sem êxito, pois seu ramo é produção de larga escala com produtos de baixo custo.

A empresa está estruturada e bem dividida por setores interdependentes, porém autônomos: Produção; Manutenção e Administração.

Todos os setores são comandados pelo sócio presidente da empresa, que dá aos gestores de cada área autonomia nas decisões.

O setor de Recursos Humanos foi recém-reestruturado, contando com dois colaboradores na parte de Departamento Pessoal, e dois nos Recursos Humanos, além de uma

psicóloga, mas vem buscando por métodos para desenvolver seus mais de 500 colaboradores, e ainda precisa trabalhar forte o endomarketing, que é uma exigência do presidente da empresa.

O RH funciona como um elo entre os colaboradores e a empresa, buscando aproximar as pessoas com ações e treinamentos que tragam forte impacto emocional.

A tarefa é fazer com que os colaboradores deixem de ver e sentir o trabalho como castigo, e passem a tê-lo como missão de vida, como meio para atingir seus objetivos. Isso passa pelos gestores, que precisam entender o perfil de cada liderado.

Em 19 anos de existência na cidade de Lages, a empresa amargou um índice de *turnover* muito grande, e a causa do problema está exatamente na percepção que os colaboradores têm de seu trabalho, sentindo-se menosprezadas por trabalharem na produção.

Outro fator importante é que os gestores anteriores não tratavam os colaboradores como pessoas, mas sim como máquinas, e isso causava muito desconforto no ambiente de trabalho. Além disso, o clima organizacional não era positivo.

Mesmo sabendo que isso é compreensível em uma indústria com mais de 500 colaboradores, de várias idades, inúmeras culturas, raças e credos, a presidência da empresa resolveu investir em soluções, pois não aceita que isso manche o nome da empresa, que agora possui o selo de Empresa Cidadã, e certificação SMETA (*Sedex Member Ethical Trading Audit*), que em tradução livre é a certificação internacional de responsabilidade social, conquista por todos e dirigida pelos Recursos Humanos.

A análise da empresa indicou aspectos a serem tratados, tais como:

- Pouco tempo para treinamento: pouco tempo para efetuar treinamentos, sendo que cada colaborador fora do seu posto impacta diretamente nas metas de produção, fazendo com que os gestores tenham uma certa resistência em liberá-los para cursos de aperfeiçoamento e desenvolvimento humano. Este fator é um dos motivos que leva o colaborador a se desmotivar, pois faz sua autoanálise como se máquina fosse e, assim, podendo ser substituído facilmente.

- Diversidade de personalidades: a análise da demanda por treinamento também é um ponto negativo, pois há uma diversidade de culturas, raças, faixa etária no universo de mais de 500 colaboradores, e o uso incorreto de metodologias de ensino torna ineficiente todo o processo de treinamento, pois o que funciona para alguns, pode não dar certo para todos.

- Ferramentas de treinamento: outro ponto importante a ser elucidado é que tipo de ferramenta é mais eficaz para treinamentos de curta duração, pois depois de analisar a

demanda, foi constatado que é necessária a utilização de ferramentas adequadas ao processo, tornando-o eficaz e menos oneroso.

- Líderes: convencer os gestores de que é necessário começar o processo de mudança de cultura por eles mesmo é uma problemática constante, pois eles vêm de uma cultura voltada para a produção e o cumprimento de metas. A necessidade de levantar os custos causados pelo absenteísmo e pelo *turnover* ficou evidente, para que o impacto dos números seja visto como parte integrante das metas de toda a empresa. Nesse caso, evidenciou-se a necessidade de treinamento dos gestores, para que possam entender as personalidades e habilidades de seus liderados, extraindo, assim, o melhor potencial de cada um, conforme sua personalidade e habilidades.

#### **4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA**

Na empresa em questão, o treinamento passou a ser um dos focos do RH, por entender, através dos altos índices de absenteísmo e *turnover*, que é necessário desenvolver o pessoal de forma a mudar a cultura de trabalho como castigo para uma cultura de trabalho como objetivo de vida. Neste quesito, integrou-se um programa de desenvolvimento humano baseado em ferramentas de *coaching* para uma gestão humanizada. Roma (2014, p. 167) destaca que:

Humanizar a gestão é acima de tudo dar o exemplo. É colocar em prática o que se prega. Ao prometer e cumprir, a liderança promove um ambiente comprometido com valores. A coerência entre o discurso e a ação é o indicador mais marcante desta gestão. Gestão humanizada gera aprendizado contínuo. É quando se educa para o amanhã, provocando reflexões e transferindo conhecimento sem receio de que os liderados sejam melhores do que o próprio líder.

Percebeu-se neste estudo que a empresa em análise possui em seu quadro colaboradores com as mais variadas faixas etárias, raças e culturas, fazendo com que o processo de treinamento se tornasse ainda mais desafiador, pois o que funciona para alguns, pode não funcionar para outros. Nesse problema, a empresa em questão optou por utilizar uma ferramenta de análise de personalidades chamada Eneagrama, começando pelos seus gestores, a fim de que possam entender mais a fundo com quem estão trabalhando. Segundo Hudson (2019, p. 19):

Um dos pontos fortes do Eneagrama está em sua transcendência das diferenças entre doutrinas. Ele vem ajudando praticamente todos os maiores credos a redescobrir sua unidade fundamental como seres espirituais. Portanto, o Eneagrama tem imensa valia no mundo de hoje: ele pode mostrar a negros e brancos, mulheres e homens, protestantes e católicos, judeus e árabes, homossexuais e heterossexuais, pobres e

ricos que se forem além das distinções superficiais que os separam, encontrarão um nível inteiramente novo de comunhão em sua humanidade.

Na empresa, os tipos de ferramentas usadas pelo RH para treinamento não estavam sendo eficientes, pois não agregavam valor ao processo de desenvolvimento humano, isso causa prejuízo de tempo e dinheiro. Na empresa em questão, foi utilizado como meio de escolha das ferramentas adequadas o *design thinking*, que se mostrou eficaz, pois utiliza de uma abordagem sistêmica e um olhar global da organização. Para Camilo et al (2018, p. 119):

Tudo se inicia com um desafio que precisa ser proposto. É necessário descobrir sobre o que se quer trabalhar e realizar uma busca por hipóteses de por que acontece, quem são os impactados ou envolvidos, quais os efeitos, cenários, etc. Nesse momento, nos aproximamos do contexto do problema, do negócio e, principalmente, das pessoas. Aqui, precisamos refletir sobre a realidade presente e exercitar a criatividade para imaginar um novo futuro.

Na empresa em análise, o tempo do colaborador fora das linhas de produção gera um impacto muito grande nas metas impostas pela diretoria, isso faz com que o processo de treinamento seja um desafio. A opção encontrada foi desenvolver um trabalho de treinamento em *coaching* com grupos reduzidos, os quais seriam os disseminadores das práticas absorvidas nos treinamentos. Mocsányi (2013, p.17) enfatiza que:

Podemos definir uma cultura de *coaching* dentro de uma organização como a cultura onde não apenas os encontros de *coaching* ocorrem de forma regular e eficiente, como também as estratégias do *coaching* – perfeitamente integradas no seu cotidiano – de forma a liderar, influenciar e se comunicar com os demais colaboradores, buscando trazê-los para um estado de excelência e alta performance.

Com as problemáticas citadas, e suas soluções, a empresa em questão vem reduzindo substancialmente os índices de absenteísmo e *turnover*, provando que com um estudo detalhado da cultura da empresa é possível criar soluções eficientes para o desenvolvimento de pessoas em uma empresa com uma diversidade muito grande. O estudo da diversidade de personalidades disponibilizado pelo eneagrama, torna a cultura da empresa mais humanizada, voltada para o bem-estar do colaborador, e o processo de *coaching* é eficaz para treinamentos em grupo, feitos de forma continuada e assistida.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como escopo principal a mudança de cultura de uma empresa voltada para a produção de alimentos, bem como evidenciar que o trabalho do RH desta empresa não pode mais ficar presa apenas ao serviço burocrático e voltar seu olhar para o desenvolvimento humano e técnico de seus colaboradores. Ainda, este trabalho apresentou ferramentas que podem ser usadas para os objetivos específicos dos treinamentos realizados pelos Recursos Humanos da empresa.

Ficou evidente que os resultados obtidos serão mais bem notados a médio e longo prazo, mas que já se observa uma mudança cultural entre os líderes de setores. Observou-se, ainda, que as ferramentas utilizadas pelo RH foram muito bem aceitas, e que a eficácia pode ser comprovada através da diminuição significativa dos índices de *turnover* e absenteísmo.

A pesquisa realizada permitiu ter um olhar voltado para as necessidades dos colaboradores, seus anseios, e suas personalidades, permitindo, assim, que seus líderes possam trabalhar e tratá-los com mais assertividade, colocando em cada frente de trabalho pessoas que se identificam melhor com cada função e, ainda, extraindo o melhor de cada um, conforme suas habilidades e competências.

A experiência com o estudo foi de grande importância, pois é evidente que toda empresa do ramo, ou de outros segmentos, passa pelas mesmas dificuldades com seus colaboradores e sua cultura, deixando aberto para novos estudos que possam contribuir para o tema em questão, por meio do qual a troca de experiências já se mostrou de suma importância.

## REFERÊNCIAS

BRONÍSIO, R. **Desafie-se**: o caminho para o crescimento pessoal e profissional. São Paulo: Labrador, 2018.

BROWN, T. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Alta Books: 2020.

CAMILO, J. et al. **Gestão de pessoas**: consultoria interna de recursos humanos. São Paulo: Senac, 2018.

CURSINO, N. **Eneagrama para líderes**: autoconhecimento e maturidade para o desenvolvimento de sua liderança. São Paulo: Qualytimark: 2015.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

HUDSON, R. **A sabedoria do eneagrama**: guia completo para o crescimento psicológico e espiritual dos nove tipos de personalidade. São Paulo: Cultrix: 2019.

MARCOUSÉ, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Saraiva, 2013.

MOCSÁNYI, D. **Consultoria empresarial**: métodos dos campeões. São Paulo: Ser Mais, 2013.

MORAES, M. V. G. **Treinamento e desenvolvimento**: educação corporativa para as áreas de saúde e segurança do trabalho e recursos humanos. São Paulo: Érica, 2011.

PAGANI, T. **Design thinking**. São Paulo: Senac: 2018.

PELLEGATTA, F. **A arte e a ciência do coaching**. São Paulo: Labrador, 2019.

PINHEIRO, T. **Design thinking Brasil**: empatia, colaboração experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Rio de Janeiro: Alta Books: 2017.

ROMA, A. **Coaching para gestão de pessoas**: como formar profissionais da área de desenvolvimento e gestão com foco nas habilidades do coaching. São Paulo: Leader, 2014.

VIANNA, M. et al. **Design thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.