

**INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL DE BAGÉ
LTDA.
FACULDADES IDEAU DE BAGÉ
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO**

**CARACTERÍSTICAS DE GESTÃO DE UMA EMPRESA
JOVEM DO RAMO FRIGORÍFICO**

TRABALHO DE APERFEIÇOAMENTO TEÓRICO PRÁTICO

**BAGÉ/RS
2017**

CARACTERÍSTICAS DE GESTÃO DE UMA EMPRESA JOVEM DO RAMO FRIGORÍFICO

LIMA, Ísis Ramos¹
LORETO, Paulo Eduardo Charqueiro¹
MONTEIRO, Barbara Teixeira do Carmo
RAMIRES, Marigleice Costa¹
CAMARGO, Salvador ²
KOPPER, Quélen²
LUCAS, Lisandra ²
PEREIRA, Marcus Vinicius Sittoni²
POZZEBON, Pamela Vaz Oliveira²

¹ Discentes do Curso de Ciências Contábeis e Administração , Nível II 2017/2- Faculdade IDEAU – Bagé/RS.

² Docentes do Curso de Ciências Contábeis e Administração , Nível II 2017/2- Faculdade IDEAU – Bagé/RS.

RESUMO: O presente artigo visa, principalmente, identificar as características de gestão utilizadas e quais as bases que fundamentam a aplicação do modelo seguido por uma determinada empresa, bem como os objetivos específicos são: apresentar o conceito de modelo de gestão, analisar a relevância do setor de Recursos Humanos, RH, na composição de um sistema eficiente e eficaz, identificar a importância do conhecimento a cerca do direito e qual a influência da carga tributária na formação dos preços praticados. Este trabalho tem uma abordagem qualitativa e é fundamentado através de pesquisa bibliográfica em livros e artigos publicados na internet. Posteriormente complementado em entrevista realizada com perguntas abertas. De acordo com as respostas obtidas foram possíveis observar diversos pontos que deixam claro os aspectos mecanicistas de gerir a organização, ao mesmo tempo em que demonstra características de uma liderança mista. A instituição não possui um setor que auxilie nos processos de RH e demonstra certa dificuldade para lidar com a questão. Quanto as visões a cerca do Direito são nítidas e permite que façam um bom aproveitamento de seus aspectos legais, reduzindo assim a carga tributária da organização. Dessa forma conclui-se que na pesquisa realizada foi possível detectar as características de gestão e que diante do contexto organizacional, essas suprem suas necessidades e conseguem atingir níveis satisfatórios.

Palavras-chave: Características de gestão, Direito e Recursos Humanos

ABSTRACT: The main objective of this article is to identify the management characteristics used and the basis for the application of the model followed by a specific company, as well as the specific objectives are: present the concept of management model, analyze the relevance of the sector Human Resources, HR, in the composition of an efficient and effective system, to identify the importance of knowledge about the right and how the influence of the tax burden on the formation of the prices practiced. This work has a qualitative approach and is based on bibliographic research in books and articles published on the internet. Subsequently complemented in an interview with open questions. According to the answers obtained, it was possible to observe several points that make clear the mechanistic aspects of managing the organization, while at the same time demonstrating characteristics of mixed leadership. The institution does not have a sector that assists HR processes and shows some difficulty in dealing with the issue. As the visions about the Law are clear and allows them to make good use of their legal aspects, thus reducing the tax burden of the organization. In this way, it can be concluded that in the research carried out, it was possible to detect the management characteristics and, in the context of the organizational context, they meet their needs and reach satisfactory levels.

Keywords: Management characteristics, Law and Human Resources

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Com as adversidades e imprevisibilidades encontradas no cotidiano das organizações torna-se indispensável uma gestão coerente com os objetivos da organização. Sendo este o papel do gestor, que poderá através de seu conhecimento conduzir de forma racional as atividades da mesma, seja ela lucrativa ou não.

Durante muito tempo acreditava-se que existia um padrão a ser seguido, por cada organização, teoria esta que segundo Ferreira (2009) começou a desmoronar no início do novo milênio, principalmente nos anos de 2008 e 2009. Em sua obra, Modelos de Gestão, ele também destaca que, “O modelo de gestão ideal para cada organização é aquele que consegue atingir níveis satisfatórios de eficiência, eficácia e efetividade, por isso é indispensável à manutenção da coerência e compatibilidade com a natureza da organização e sua relação com o ambiente” (FERREIRA, 2009).

Tendo em vista que cada organização é única, tal citação proporciona uma visão diferente das propostas até então.

Ao observar a sociedade em que se vive hoje é possível, com grande facilidade, notar a presença das mais diversas organizações no dia a dia de qualquer indivíduo. O sucesso de cada organização proporciona a cada membro da sociedade uma maior qualidade de vida, desenvolvimento social, econômico e cultural.

Seguindo esta linha de pensamento nota-se, por exemplo, que para escrever é necessário papel e caneta, para fazer uma refeição é indispensável o alimento e assistir televisão não seria possível sem energia elétrica. Para que essas ações rotineiras façam parte do cotidiano existe sempre uma organização que planeja, coordena, dirige, executa e controla cada bem ou serviço consumido.

Dessa forma o presente trabalho tem por objetivo principal identificar as características de gestão utilizadas e quais as bases que fundamentam a aplicação do modelo seguido por uma determinada empresa. Como objetivos específicos, apresentar o conceito de modelo de gestão, analisar a relevância do setor de Recursos Humanos, RH, na composição de um sistema eficiente e eficaz, identificar a importância do conhecimento a cerca do direito e qual a influência da carga tributária na formação dos preços praticados.

2. DESENVOLVIMENTO

O presente desenvolvimento apresenta um referencial teórico que embasa e ressalta o tema abordado neste artigo científico.

Foram desenvolvidos referenciais sobre modelos de gestão, processos de gestão de pessoas e a importância do setor de RH, e a importância do conhecimento a cerca do direito bem como sua influência na formação dos preços praticados.

A metodologia aplicada é um estudo de natureza bibliográfica e descritiva para qual se utilizou como instrumento uma entrevista estruturada, de abordagem qualitativa. O alvo de estudo foi uma empresa familiar do ramo frigorífico instalada em Bagé/RS há aproximadamente seis anos que hoje se tornou referência na região.

2.1. Modelos de Gestão

O conceito de modelo é popularmente conhecido, pois em algum momento já se fez uso de algum de qualquer forma, segundo o Dicionário Online Michaelis, modelo é aquilo que se destina a ser reproduzido por imitação. Quando se refere a uma gestão a ser reproduzida, Ferreira (2009), afirma que possui duas dimensões a se observar: a forma e a função, sendo a primeira a configuração organizacional adotada e a segunda as atividades a serem executadas.

Ainda de acordo com Ferreira (2009), as reproduções de modelos de gestão baseadas apenas na forma persistiram por muitos anos, porque de um modo geral ela é facilmente observada e analisada enquanto o porquê e para que deles necessitam de um estudo mais detalhado de cada situação.

Dessa forma surgiram os primeiros modelos de gestão, com uma visão mecanista onde as normas e procedimentos se sobrepõem aos objetivos e dava-se também uma maior ênfase ao como e não à missão da organização e à qualidade dos produtos e serviços lançados no mercado. Porém ao longo do tempo, com toda evolução, torna-se crucial deixar de lado a tendência prematura de pensar na forma como algo estático, que provoca comportamentos dos quais não se pode desviar. Ao deixar de lado, de maneira gradativa, essa visão mecanista percebe-se uma organização muito mais complexa, orgânica, ambígua e contraditória aquela que é baseada na função.

Na principal bibliografia adotada no desenvolvimento deste trabalho, Ferreira (2009) agrupa os modelos de gestão adotados pelas organizações em três grupos: perspectiva

estrutural que é baseada na forma, a humanística que ainda apresenta características marcantes da forma, mas que já demonstra o deslocamento para a perspectiva integrativa que é aquela baseada na função sendo essa a preocupação dominante das organizações atuais.

2.1.1 Perspectiva Estrutural

A perspectiva estrutural nasceu de maneira rústica, baseada apenas em conhecimentos empíricos, pois seus estudiosos eram homens práticos que procuravam apenas uma forma de solucionar os problemas dentro de suas organizações.

Essa perspectiva se formou sob a influência do pensamento típico da Revolução Industrial, o que justifica algumas de suas características como, a visão mecanicista e racional sobre as atividades da empresa, lideranças autocráticas onde potencial intelectual dos colaboradores não era levado em conta e nem sequer poderiam ser demonstrados por seus portadores, sendo estes considerados um dos diversos insumos produtivos. Esse é o período da administração científica.

Taylor foi o precursor da administração científica, movimento que de acordo com Maximiano (2008), desenvolveu-se em três momentos.

A primeira fase propunha uma solução para os problemas de produtividade, uma nova sistemática de pagamento de salários onde o colaborador receberia por dia trabalhado e por peça a ser produzida procurando dessa maneira incentivar e desfazer a visão que seu esforço beneficiava apenas o patrão.

Na segunda fase do movimento, a ênfase deslocou-se da produtividade do trabalhador para o aprimoramento dos métodos de trabalho. Através dos estudos desta fase Taylor apresenta sua concepção dos princípios da administração de uma organização, que consistiam em: seleção e treinamento de Pessoal, salários altos e custos baixos de produção, identificação da melhor maneira de executar tarefas e cooperação entre administração e trabalhadores.

Segundo Maximiniano (2008), na terceira fase da administração científica Taylor propunha: “Toda atividade cerebral deve ser removida da fábrica e centralizada no departamento de planejamento”. O departamento de planejamento seria responsável pelo trabalho intelectual de estudar e propor os aprimoramentos no chão de fábrica.

Ainda de acordo com Maximiniano, o movimento da administração científica ganhou popularidade rapidamente e formou parceria com outra inovação revolucionária do século: a linha de montagem de Henry Ford.

Foi Henry Ford quem elevou ao mais alto grau os dois princípios da produção em massa, que é a fabricação de produtos não diferenciados em grande quantidade: peças padronizados e trabalho especializado. (Maximiniano, 2008)

Toda essa visão mecanicista proposta por Ford e Taylor buscava uma elevação da produtividade o que poderia proporcionar amplos benefícios para todos. Os trabalhadores receberiam maiores salários, prêmios por suas superações de meta e diminuiriam esforços físicos com a racionalização dos movimentos, as empresas teriam um aumento na lucratividade e os consumidores teriam à sua disposição produtos de maior qualidade e mais baratos.

2.1.2 Perspectiva Humanística

Ferreira (2009) apresenta a experiência Hawthorne como marco inicial deste período. Essa foi chefiada pelo professor Elton Mayo (1927) na fábrica Western Electric Company em Illinois nos Estados Unidos. Essa pesquisa foi conduzida com o intuito de descobrir por que a produtividade desta empresa não alcançava os níveis desejados mesmo com os empregados recebendo bons salários e condições de trabalho consideradas satisfatórias.

Durante o período de testes foram analisadas diversas situações com um determinado grupo de mulheres que se mantiveram separadas do restante dos colaboradores. E em um primeiro momento foi observada a influência de fatores biológicos e físicos, foram alteradas as condições de iluminação do local de trabalho, acrescentaram-se períodos de repouso e pausas para lanche, redução gradativa na jornada de trabalho e em um determinado momento o seu aumento, o que apresentou um novo fator e um resultado bastante surpreendente pois, mesmo com o aumento da carga horária o rendimento permaneceu crescente o que evidenciou a influência do fator psicológico na produtividade.

Esta experiência foi um marco no pensamento administrativo revelando a importância dos aspectos psicossociais do trabalho e como eles podem influenciar no processo de produção. Deixou visível que uma empresa não é constituída apenas de normas, procedimentos, rotinas administrativas e chefes, sua outra face apresenta organizações informais, que englobam a cultura organizacional, os grupos e os líderes informais.

As principais conclusões apresentadas pela equipe de Mayo foram que os grupos informais são importantes, pois a partir deste surge o trabalho como um processo coletivo e uma atividade cooperativa. Detectou-se também que o reconhecimento e a segurança são

muito mais satisfatórios do que o incentivo pecuniário, sendo assim é preferível colaborar com os grupos informais a eliminá-los como pretendia Taylor.

Outro importante destaque desse período foi Mary Parker Follet (1868-1933), que sofreu grande preconceito por ser mulher e por propor idéias muito à frente do seu tempo.

Follet tinha como uma de suas principais preocupações propor, uma forma mais adequada para o exercício da autoridade, No seu entendimento “a maneira mais eficaz de exercer a autoridade é despersonalizando o ato de dar ordens, enfatizando a importância de uma tarefa, em vez dos direitos que uma pessoa tem sobre a outra” (FERREIRA 2009 Apud GRAHAM, 1997 p.12).

Outra contribuição importante foi o entendimento que demonstrou dos conflitos, para ela existia três formas de lidar com eles: a dominação, a conciliação e a integração.

A integração representa, na sua percepção, a melhor opção, pois na conciliação a tendência é que os conflitos acabem voltando e a dominação apenas abafa o conflito e ao mesmo tempo agrava as diferenças. Sempre que um impasse é resolvido pela concessão, as diferenças tendem segundo destacou, a reaparecer de outras formas. Somente a integração é capaz, de acordo com Follet, de promover uma resolução adequada de conflitos nas organizações. (FERREIRA, 2009, p.60)

Assim como Mayo e Follet, neste período abordado pela perspectiva humanística, destacaram-se diversos estudiosos. O da liderança, Rensis Likert, e da motivação humana, Frederick Herzberg, entre outros tantos que contribuíram com o avanço significativo em relação às teorias anteriores, “marcadas por uma visão restrita e pessimista em relação aos trabalhadores” (FERREIRA, 2009).

2.1.3 Perspectiva Integrativa

As perspectivas abordadas anteriormente tinham como principal preocupação a gestão dos processos internos das organizações, a perspectiva estrutural, baseada nas escolas científica e clássica e a perspectiva humanística na escola de relações humanas.

Suas abordagens e contribuições correspondiam às necessidades de um mundo considerado estável, mesmo hoje não sendo mais assim, ainda são de grande valia.

O pós II Guerra Mundial modificou drasticamente este cenário trazendo consigo um grande desenvolvimento social e econômico, e avanços tecnológicos o que provocou severas mudanças nos padrões gerenciais.

A perspectiva integrativa trata das primeiras questões trazidas por esse período, muito mais complexas e envolvidas nos processos de mudança e transformação organizacional.

Nesse período, de acordo com o autor, surge o abandono gradativo da administração

baseada na teoria científica e aumenta a adesão por modelos de gestão integrativos, com base tanto na perspectiva estrutural das organizações e seus processos de trabalho quanto a dimensão humana e social.

De acordo com Ferreira (2009), a abordagem integrativa foi uma importante iniciativa para a superação de pelo menos quatro limitações presentes nos modelos anteriores. Os limites de ideais racionais, os limites da eficiência nos modelos burocráticos, limites das autonomias organizacionais e os limites de recursos naturais.

O rompimento do limite de ideais racionais foi consequência da necessidade dos novos sistemas organizacionais crescentes, a concepção de organizações como máquinas não se revelava mais adequado aos novos modelos em produção.

Os modelos burocráticos mesmo com seus inúmeros processos de burocratização e complicações desnecessários auxiliaram em passos importantes para a consolidação dos sistemas de produção industrial.

Através desta nova visão integrativa foi possível lidar com os diversos limites operacionais que surgem neste período, como demonstra o autor ao afirmar que “A crise do petróleo vivida nos anos 1970 pode ser considerada um marco significativo de uma nova consciência e tomada de posições relativamente ao uso mais parcimonioso dos recursos naturais mais escassos” (FERREIRA, 2009).

2.1.2 Relevância do RH nas Organizações

Chiavenatto, 2009, destaca que as pessoas constituem o elemento dinâmico e empreendedor das organizações sejam elas, privadas ou públicas, grandes ou pequenas, lucrativas ou não lucrativas. Suas qualidades, conhecimento e habilidades, seu entusiasmo e satisfação com suas atividades têm um forte impacto na produtividade, lucratividade, imagem e competitividade das organizações.

Embora hoje, já seja possível encontrar organizações que alcançaram essa forma de apresentação e visão do setor de RH nem sempre foi desta maneira, conforme destacado nas abordagens anteriores deste artigo.

Segundo Chiavenatto, 1998, as pessoas deixaram de serem tratadas como insumos no início do século XX após o grande impacto da Revolução Industrial. As relações Industriais, como o RH era denominado na época, surgiu como mediadora entre organizações e as pessoas para abrandar ou diminuir o conflito industrial entre objetivos organizacionais e individuais.

Conforme destaca Mildenberger (2011), Administradora com MBA em Gestão de Recursos Humanos Até a década de 70 essa forma de apresentação do departamento de pessoal atendia com eficácia as necessidades e exigências das organizações. No início desse período esse padrão baseado no modelo de organização Taylorista de processo de trabalho entrou em crise em função do contexto social da época. O ressurgimento do movimento operário e a pressão dos sindicatos sobre as empresas a fim de assegurar maiores benefícios, segurança e melhores condições de trabalho aos empregados foram os desencadeadores de uma nova postura por parte das empresas em relação às práticas de recursos humanos.

Conforme Chiavenatto, 1998, o RH trata tanto de aspectos internos da organização como aspectos externos ou ambientais. Os aspectos internos referem-se aos processos dentro da organização, como análise, descrição avaliação de cargos, treinamento, avaliação de desempenho, plano de benefícios, higiene e segurança, etc.. Os aspectos externos são aqueles que são realizados fora da mesma, tal como, pesquisa de mercado de trabalho, recrutamento e seleção, pesquisa de salários e benefícios, relações com sindicatos, legislação trabalhista, etc.

Dentro desse contexto, Chiavenatto, 2008, afirma que o RH trata as pessoas como recursos organizacionais e como recursos, podem ser padronizados, uniformes inertes, e precisam ser administrados, o que envolve um planejamento uma direção e um controle de suas atividades.

A nova perspectiva trazida por Chiavenatto, 2008, aborda uma nova visão das pessoas, onde as organizações vêem seus colaboradores como “parceiros de negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados”. Essa nova abordagem baseia-se em alguns princípios: As pessoas como seres humanos, as pessoas como ativadoras de recursos organizacionais, as pessoas como parceiros da organização, as pessoas como talentos fornecedores de competências e as pessoas como capital humano da organização. Além desses princípios, esta visão apresenta um novo sentido para os processos de gestão de pessoas.

O processo de agregar se refere à inclusão de novas pessoas, seleção e recrutamento. As atividades inerentes ao desenho, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho constituem o processo de aplicar pessoas. O processo de recompensar é destinado a incentivar e satisfazer as necessidades mais elevadas das pessoas. Desenvolver pessoas é o processo utilizado para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional através de treinamentos, mudanças e desenvolvimento de carreiras. Aquele comprometimento em criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as

atividades estão relacionados ao processo de manter pessoas. E por ultimo, e não menos importante, é processo de monitorar pessoas que acompanham e controlam as atividades das pessoas bem como verificam seus resultados.

Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizado. Um processo rudimentar de agregar pessoas pode exigir um intenso processo de desenvolver pessoas para compensar suas falhas (CHIAVENATTO, 2008, p.16)

2.1.3 Importância do conhecimento a cerca do Direito

Considerando os tópicos abordados anteriormente neste artigo, é possível constatar as grandes mudanças ocorridas tanto nos processos de gestão quanto nos tipos de gestores. No decorrer dos anos com todo desenvolvimento tecnológico, social e econômico, o conhecimento aprofundado desses profissionais também precisou se adaptar as novas realidades. “Desse modo se faz indispensável o conhecimento a cerca do direito, principalmente quando o assunto é resguardar a organização” (ZANLUCA, 2013)

Através do planejamento tributário é que se realizam os estudos e análises da legislação, identificando maneiras de reduzir o custo com tributos, que inúmeras vezes inviabilizam as atividades de uma organização. Sendo este também uma importante ferramenta usada para defender o equilíbrio das contas de uma organização e tem também influência direta na formação do preço de venda.

Segundo o IBPT, Instituto Brasileiro de Pesquisas Tributárias, no Brasil, em média, 33% do faturamento empresarial é dirigido ao pagamento de tributos. Somente o ônus do Imposto de Renda e da Contribuição Social sobre o Lucro das empresas pode corresponder a 51,51% do lucro líquido apurado. Da somatória dos custos e despesas, mais da metade do valor é representada pelos tributos. Assim, imprescindível a adoção de um sistema de economia legal. (ZANLUCA. 2013)

Atualmente as organizações podem se beneficiar legalmente de duas formas através da legislação: a primeira dada pela própria lei em forma de incentivos fiscais e a segunda surge de análises e estudos da lei, que em diversos momentos pode conter brechas que permitem que o contribuinte postergue ou até mesmo isente-se do pagamento de tributos.

2.1.4 Influência da carga tributária na formação dos preços praticados.

De acordo com a publicação de Gutierrez (2017), especialista tributário, em matéria sobre tal questão na revista Exame, a carga tributária de uma organização pode ser

influenciada por diversos fatores como, por exemplo, tributos municipais, estaduais e federais há também aqueles que incidem sobre o lucro líquido e sobre o faturamento mensal do negócio.

Além dos impostos citados acima outro importante fator, segundo Gutierrez (2017) é o regime de tributação em que se enquadra a organização, podendo ser: simples nacional, lucro presumido e lucro real, essas são informações determinantes na formação dos preços praticados um dos primeiros critérios a se observar é o limite de receita auferida.

Para uma empresa se enquadrar no lucro presumido, por exemplo, a receita total do ano calendário anterior não poderá ultrapassar 78 milhões enquanto as empresas optantes pelo simples nacional não podem ultrapassar os 3,6 milhões sendo que nessa, ainda se tem uma lista de atividades impeditivas, editada anualmente.

Todas as empresas podem optar por ser lucro real, que hoje é o regime com maior carga tributária e maior será o número de obrigações fiscais a cumprir, mas há situações em que são obrigadas a este regime. Aquelas que auferiram renda superior a 78 milhões ou que exercem atividade relacionada a financiamentos, como factoring, bancos entre outros.

A Tabela 1 ilustra um comparativo entre as alíquotas do simples nacional e lucro presumido.

Tabela 1 – Alíquotas do Simples Nacional x Lucro Presumido

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS	IPi	Lucro Presumido	Economia
Até 180.000,00	4,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%	0,50%	24,82 %	20,32
De 180.000,01 a 360.000,00	5,97%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%	0,50%	24,82 %	18,85
De 360.000,01 a 540.000,00	7,34%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%	0,50%	24,82 %	17,48
De 540.000,01 a 720.000,00	8,04%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%	0,50%	24,82 %	16,78
720.000,01 a 900.000,00	8,10%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%	0,50%	24,82 %	16,72

Fonte: Adaptado de 12abris12a.fgv.br/fgvttec/sebrae/simulador/resposta.aspx

A tabela acima demonstra um comparativo das alíquotas praticadas por empresas optantes pelo simples nacional, que são crescentes conforme a receita bruta auferida, o detalhamento de cada uma é demonstrado nas próximas colunas. A coluna Lucro presumido demonstra o valor aproximado dos tributos por uma empresa que é optante desta modalidade e a coluna economia apresenta uma dedução entre alíquotas do simples e lucro presumido enfatizando assim, a 12abris12a obtida em uma organização do regime unificado.

2.2 Metodologia

O presente trabalho tem uma abordagem qualitativa e foi desenvolvido a partir de pesquisa bibliográfica descritiva, sendo essa fundamentada em livros, artigos científicos e em páginas eletrônicas.

Em entrevista realizada com diretor e gestor de uma organização que está no mercado a, aproximadamente, seis anos, e que hoje é referencia no ramo frigorífico na cidade de Bagé e região. Através desta foi possível conhecer suas opiniões a respeito dos modelos de gestão pré-existentes e da importância do RH dentro da organização, sendo viável também, identificar as maiores dificuldades encontradas neste ramo na formação dos preços praticados, reafirmando dessa forma a importância do conhecimento a cerca do Direito para todo e qualquer gestor.

As perguntas realizadas, que se encontram no apêndice deste artigo, foram elaboradas com o intuito de extrair, de forma simples e objetiva informações que demonstrem um ponto comum entre teoria e prática.

As respostas obtidas foram analisadas e comparadas com as ideias propostas pelos autores referenciados, buscando através deste comparativo cumprir os objetivos propostos.

3.RESULTADOS E ANÁLISE

A empresa pesquisada neste artigo está inserida no mercado a cerca de seis anos, as atividades que competem a Matriz, que possui sua sede na cidade de Bagé, são de abate exclusivo de bovinos e ovinos, comércio atacadista e varejista. Suas filiais, uma situada na mesma cidade e a outra na cidade de Dom Pedrito, exercem apenas as atividades relacionadas ao comércio varejista.

Ferreira (2009) destaca em sua obra que “durante muito tempo acreditava-se que existia um padrão à ser seguido por cada organização, teoria que começou a desmoronar no início do novo milênio”. Considerando que esta é uma empresa jovem, questiono se o modelo de gestão seguido é baseado em algum modelo pré-existente. De acordo com o gestor sim, “sempre desenvolvemos algo em cima de questões já existentes, mas acredito que as peculiaridades foram tantas que não mais contem traços dos modelos analisados na época”.

Durante a entrevista é compartilhado um trecho, ainda sobre a obra de Ferreira, onde o autor afirma que um modelo de gestão pode ser analisado sob duas perspectivas: a forma e função. O entrevistado afirma concordar com a visão do autor e acredita que para diversas

atividades é necessário ainda hoje, considerar apenas a forma. “Quando se refere à produção, acredito que a forma será a melhor opção, mas quando falamos de outros processos como os administrativos a função será um fator determinante”.

Diversas características observadas durante o período da entrevista destacam uma visão mecanicista por conta do gestor. Relatos apresentados demonstram certo ceticismo em relação ao desenvolvimento dos colaboradores, afirma que “infelizmente se não os tratar, na sua maioria, de maneira mecânica os objetivos de produtividade não são alcançados”.

Ao mesmo tempo, que essas descrições foram feitas, foi possível verificar cautela ao gerir as atividades da organização. Pois afirma que “nenhuma atitude é imposta de fato, porque antes de tomar qualquer decisão analiso todo o fluxo da operação e converso com todos os participantes envolvidos”. Tal afirmação relembra características da perspectiva humanística onde, Ferreira, 2009, apud Graham, 1997, apresenta a contribuição de Follet a cerca de conflitos, ela acreditava que somente a integração é capaz de promover uma resolução adequada de conflitos nas organizações.

Conforme destacado no item 2.1.2 deste artigo, a relevância do setor de RH dentro de uma organização não se encontra ligado, tão somente, as atividades de seleção, recrutamento e treinamento de pessoal, de forma que Chiavenatto garante que “As qualidades das pessoas, seus conhecimentos, habilidades, entusiasmo e satisfação com as atividades têm forte impacto na produtividade e competitividade das organizações”.

Hoje essa instituição não conta com um setor de RH, as atividades pertinentes a esse setor são desenvolvidas por um técnico em segurança do trabalho e por seu diretor. Os processos que envolvem a seleção e recrutamento ficam a cargo desse e a medicina, higiene e segurança do trabalho aos cuidados daquele.

Conforme relato, durante a estruturação dessa organização já houve a tentativa de instituir um setor de RH, reconhecendo, dessa forma, sua relevância. Porém ao analisar a forma como essa tentativa foi executada, percebe-se um pensamento retrógrado deste setor.

Segundo seu diretor, inicialmente foi contratado os serviços de um psicólogo que junto com o técnico em segurança do trabalho e o gerente de produção proporia soluções para os problemas, principalmente de conflito, dentro do setor fabril. Entretanto o conhecimento deste profissional, no que diz respeito aos processos fabris, eram quase inesistentes, mesmo acompanhando durante semanas a rotina de cada função diversas vezes suas propostas foram de encontro aos objetivos da organização.

A proposta do psicólogo, depois da análise de alguns perfis, referente à realocação de acordo com as aptidões detectadas, por exemplo, trazia apenas uma satisfação pessoal do colaborador, o que em pouco tempo acarretou outros problemas. A falta de integração entre esses profissionais foi o que levou ao retrocesso e desistência desta nova proposta.

Ao indagar, do gestor, sua opinião sobre a relevância do RH e se o mesmo considera este setor um custo ou investimento, sua resposta é sucinta. “Custo importante. Acredito que pode melhorar sim as relações no ambiente”.

Na opinião exposta acima é possível perceber a falta de informações no que competem ao verdadeiro objetivo do RH. Acredita-se que nem mesmo se tem o conhecimento que, diversas das atividades exercidas pelo técnico em segurança do trabalho fazem parte deste setor também, como exemplo, ações preventivas para as doenças do trabalho, cuidados com o ambiente físico, iluminação, ruídos, temperatura, entre outros.

Diferente desse contexto em que se esta inserida esta questão do setor de RH dentro da organização, a relação com o conhecimento a cerca do Direito é estreita.

Segundo os entrevistados tanto a questão tributária quanto a legislação como um todo faz parte do cotidiano de suas atividades. Todas as decisões são tomadas com embasamentos legais, “procurando sempre se manter dentro das regras”, afirmam.

Mesmo não possuindo um planejamento tributário, tal preocupação com as normas lhes permite aproveitar alguns benéficos fiscais observados na legislação vigente.

Esta é uma instituição optante pelo lucro real e arca com altos custos tributários, e uma grande quantidade de obrigações fiscais acessórias e diante das instabilidades da economia mundial o diretor da organização afirma que para se manter no mercado oferecendo cortes de qualidade com preços acessíveis aos seus consumidores foi necessário firmar diversas parcerias com produtores rurais e manter diariamente uma batalha árdua contra os custos.

Como forma de redução de custos a organização utiliza algumas formas de elisão fiscal. O programa Agregar-carnes, por exemplo, que em troca de algumas obrigações complementares, como a taxa de inspeção fiscal, torna possível receber créditos de ICMS, o que influencia diretamente nos preços praticados

Instituído pelo Decreto nº 41.620, de 20 de maio de 2002, com o objetivo de aumentar o abate realizado sob inspeção sanitária oficial e aumentar o desenvolvimento e a competitividade da cadeia produtiva da carne o programa Agrega-RS-Carnes, busca viabilizar melhorias técnicas e financeiras que possam modernizar o segmento de carnes no estado.

As empresas habilitadas têm a concessão de Crédito Presumido de 3,6% sobre o valor da Nota Fiscal de entrada de gado adquirido de produtor do RS e benefício adicional especial de Crédito Presumido de 4% nas saídas internas, decorrentes de venda ou de transferência para estabelecimento da mesma empresa, de carne e produtos comestíveis resultantes do abate de gado vacum, ovino ou bufalino.

De acordo com o gestor, mesmo com benefícios, como o do programa agregar, os custos tributários ainda são muito elevados o que dificulta a formação de preços acessíveis. Outro fator que dificulta essa definição é o rateio desses impostos. “trabalhamos em uma indústria que desagrega”. Enquanto a maioria das indústrias trabalha com a união de diversos insumos para gerar seu produto final, um frigorífico adquire um único insumo, o animal, e transforma em diversos cortes. “Como definir o preço de uma picanha, por exemplo, quanto dessa carga tributária esta inserida na fabricação desse item? Difícil responder com certeza”.

Conforme a análise proposta nos parágrafos anteriores é possível perceber que esta organização possui muito dos padrões mecanicista proposto por Taylor e Ford ao mesmo passo que está em evolução constante, procurando se adaptar a novas propostas e exercendo uma liderança mista o que nos permite defini-la como um modelo integrativo de gestão.

Quanto ao objetivo que se refere a relevância do RH, foi possível analisar e perceber que apesar de identificar este setor como importante para o desenvolvimento da organização, não conseguem, ainda, provar de suas verdadeiras contribuições. Onde seria possível, através dos processos de gestão de pessoas, direcionar, mesmo que indiretamente, de forma eficiente e eficaz todos os seus recursos.

Já os objetivos relacionados ao Direito foram verificados com grande clareza. Foi possível perceber a grande valorização que gestor e diretor dispõem a cerca de cada detalhe relacionado à legislação atual, principalmente, por diversas vezes beneficiar organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Deste modo conclui-se que na pesquisa realizada foi possível detectar as características de gestão e diante do contexto organizacional suprem as necessidades da organização e consegue atingir níveis satisfatórios, o que de acordo com Ferreira (2009) indica ser o modelo ideal para a organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Decreto nº 41.620, de 20 de maio de 2002. DOE 21 de maio 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Editora Elsevier, 2008. Disponível em <<https://books.google.com.br/books?hl=ptR&lr=&id=5XUALBIDdQwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=processos+de+gest%C3%A3o+de+pessoas&ots=5wIW2kfSJB&sig=XxsmTaj9bZ4gdN2IU0MT9vmbxbM#v=onepage&q=processos%20de%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas&f=false>> Acesso em 17/10/2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. Editora Elsevier, 2009.

FERREIRA, Vitor Claudio Paradela. **Modelos de Gestão**. Editora FGV.2009. Disponível em <[17TTP17://play.google.com/books/reader?printsec=frontcover&output=reader&id=LBWHCgAAQBAJ&pg=GBS.PT13.w.0.0.277](https://play.google.com/books/reader?printsec=frontcover&output=reader&id=LBWHCgAAQBAJ&pg=GBS.PT13.w.0.0.277)> Acesso em 14/10/2017.

GUTIERRES, Marcos Vinicius Freitas. **Qual o melhor regime tributário para sua empresa?** 2017. Disponível em < <https://exame.abril.com.br/pme/veja-qual-o-melhor-regime-de-tributacao-para-sua-empresa/>> Acessado em 19/10/2017

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: edição compacta**. Editora Atlas. 2008.

MILDEBERGER, Daiana. **A evolução da área de recursos humanos frente ao ambiente de mudanças organizacionais**.2011. Disponível em <[17TTP://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais/53514/](http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais/53514/)>. Acesso em 05/10/2017.

ZANLUCA, Julio Cesar. **Planejamento tributário: pague menos, dentro da lei**. 2013. Disponível em < <http://analicon.com.br/wp-content/uploads/2014/09/Portal-Tribut%C3%A1rio-PLANEJAMENTO-TRIBUT%C3%81RIO.pdf>> Acesso em 08/10/2017.



INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO
EDUCACIONAL DE BAGÉ
FACULDADES IDEAU



Apêndice



Apêndice 01 – Questionário Aplicado

- 1- Durante o processo de criação e estruturação da organização que hoje você representa, é possível afirmar que o modelo de gestão seguido é baseado em modelos já pré existentes? Se sim, por favor, descreva qual o fator que comparado ao “modelo original” precisou de ajuste imediato às necessidades da sua organização.
- 2- Alguns autores afirmam que, um modelo de gestão pode ser analisado sob duas perspectivas: a forma e a função, sendo a primeira a configuração organizacional adotada e a segunda as atividades a serem executadas. De acordo com seu conhecimento e experiências, qual destas perspectivas uma organização em ascensão deve considerar para ter como modelo?
- 3- De sua opinião sobre a citação abaixo e descreva qual a influência deste período na sua organização nos dias atuais.

A visão mecanicista e racional sob as atividades da empresa onde o potencial intelectual dos colaboradores não era levado em conta foram propostas de Ford, Fayol e Taylor que buscavam uma elevação da produtividade, o que poderia proporcionar amplos benefícios para todos. Os trabalhadores receberiam maiores salários, prêmios por suas superações de meta e diminuiriam esforços físicos com a racionalização dos movimentos, as empresas teriam um aumento na lucratividade e os consumidores teriam à sua disposição produtos de maior qualidade e mais baratos. (FERREIRA, 2009)

"A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar". Chiavenato (2006, p.18-19)

- 4- Você se considera um líder autocrático, democrático ou liberal? Sua resposta baseasse em quais atitudes?
- 5- Você considera o setor de RH dentro de uma organização um custo ou investimento?
- 6- Quais as principais contribuições, que você acredita, que um setor de RH pode trazer à uma organização?

- 7- Segundo Chiavenatto (2007), a área de RH está deixando de ser uma prestadora de serviços especializados de recursos humanos, abandonando gradativamente as funções burocráticas e se transformando cada vez mais em uma assessoria interna para assessorar e aconselhar os gerentes. Você concorda? Por quê?
- 8- É sabido por todos os ramos de empresas no Brasil, do grande impacto da carga tributária sobre a formação do preço de venda. Diversos autores afirmam que a grande sacada para se manter sadio no mercado atual é um planejamento tributário eficiente.

A - Você possui um planejamento tributário na sua organização?

B - Qual a maior dificuldade encontrada no seu ramo de atividade na formação do preço de venda?