



UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS,
ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CENTRO DE PESQUISA E EXTENSÃO DA FEAC**

Texto para discussão

Texto para discussão nº 03/2003

*ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS EM EMPRESAS
DE AGRONEGÓCIO DO PLANALTO MÉDIO
DO RIO GRANDE DO SUL*

Denise Carvalho Tatim Paim
Andrea Poleto Oltramari
Nelson Germano Beck

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM EMPRESAS DE AGRONEGÓCIO DO PLANALTO MÉDIO DO RIO GRANDE DO SUL*

Denise Carvalho Tatim Paim¹

Andrea Poletto Oltramari²

Nelson Germano Beck³

RESUMO

O artigo analisa as estratégias de Gestão de Recursos Humanos adotadas em sete empresas representativas do setor do agronegócio da região do Planalto Médio do Rio Grande do Sul, sendo estas quatro cooperativas agrícolas, duas indústrias de implementos agrícolas e uma empresa industrial e comercial do setor de grãos. A partir dos dados coletados através de fontes documentais, formulários aplicados ao quadro funcional e entrevistas realizadas com dirigentes e profissionais da área, verificou-se que, nessas organizações, a função de Recursos Humanos caracteriza-se ainda como atividade de apoio, com caráter técnico-operacional. Os dados analisados, no momento indicam a predominância de uma estratégia de gestão de Recursos Humanos identificada por uma concepção 'Tradicional', especialmente no que se refere às políticas de Relações Sindicais, Remuneração e Benefícios e Avaliação de Desempenho. Pode-se inferir a partir disso, que, para essas empresas, a gerência de pessoas, até o presente momento, ainda não figura como um componente importante ao desempenho corporativo e vantagem competitiva, limitando-se à uma atuação voltada à eficiência.

Palavras-chave: agronegócio, administração estratégica, gestão de recursos humanos.

1 INTRODUÇÃO

A gestão e o desenvolvimento das pessoas, em um ambiente altamente competitivo, têm sido apontados como um dos mais sérios desafios das empresas na virada do milênio. No âmbito da Administração de Recursos Humanos este quadro tem levado empresas e profissionais a reavaliarem a forma de atuação da área, moldando um novo modelo de gestão definido como estratégico e desenvolvimentista em oposição ao modelo praticado até então, caracterizado como predominantemente burocrático e disciplinador.

Na atualidade, a Administração de Recursos Humanos, conforme assinala Campos,⁴ passa a desempenhar um papel potencialmente preponderante na sobrevivência, consolidação e desenvolvimento empresarial, transformando-se numa área de ponta, capaz de gerar riqueza e adicionar valor.

Segundo o autor, a competitividade pressupõe uma mão-de-obra altamente qualificada e apta para absorver novas tecnologias. Os novos tempos exigem comprometimento e motivação elevada. É dentro desse contexto que uma gestão de recursos humanos atualizada deve aportar uma contribuição significativa, para que a empresa alcance seus objetivos maiores, dentro do conceito de crescimento e perenidade nos negócios, lembrando que resultados são obtidos através de pessoas.

* Os autores gostariam de manifestar a participação do professor Ms. Paulo Caratajú Simor (in memoriam) que nos acompanhou durante todo o trabalho.

¹ Universidade de Passo Fundo - Faculdade de Ciências Econômicas Administrativas e Contábeis Campus I - Bairro São José - BR 285 - Km 171 - CEP 99001-970 - Passo Fundo RS - tatim@upf.br

² Universidade de Passo Fundo - Faculdade de Ciências Econômicas Administrativas e Contábeis - Campus I - Bairro São José - BR 285 - Km 171 - CEP 99001-970 - Passo Fundo RS - oltramari@upf.br

³ Universidade de Passo Fundo - Faculdade de Ciências Econômicas Administrativas e Contábeis - Campus I - Bairro São José - BR 285 - Km 171 - CEP 99001-970 - Passo Fundo RS - beck@upf.br

⁴ CAMPOS, Sérgio. Profissional de vanguarda. RH em síntese, São Paulo, v. 36, n.4, jul. 1997.

Partindo-se, então, da importância atribuída, na atualidade, aos recursos humanos como fator competitivo e tendo em vista o processo de transformação atravessado pela função de Recursos Humanos, torna-se relevante estudar as especificidades dessa problemática no setor do agronegócio, tendo em vista a relevância desse setor no contexto regional, visto que o mesmo, segundo pesquisa de Montoya et al.,⁵ era responsável em 1995 por 38,27% do Produto Interno Bruto (PIB) do Rio Grande do Sul.

Pretende-se então, a partir desse estudo, compreender as características do modelo de gestão de recursos humanos adotado em empresas do agronegócio, verificando, até que ponto o setor acompanha as mudanças operadas na função ou mantém-se dentro de um enfoque mais tradicional de gestão, bem como observar se, entre estas organizações, os recursos humanos estão sendo percebidos de fato como um componente importante ao desempenho corporativo e vantagem competitiva sustentadas.

Para isso realizou-se um estudo multi-caso em sete empresas representativas do setor de agronegócio da região do Planalto Médio do Rio Grande do Sul, sendo estas quatro cooperativas agrícolas, duas indústrias de implementos agrícolas e uma empresa industrial e comercial do setor de grãos.

Fizeram parte do estudo 47 dirigentes e profissionais da área de Recursos Humanos das empresas pesquisadas os quais foram tomados em sua totalidade. Também constituíram-se sujeitos do estudo os funcionários das referidas empresas dos quais foi extraída uma amostra representativa de 474 pessoas. Para composição da amostra foi utilizada a técnica de amostragem aleatória simples, calculada com base em Barbetta.⁶

Foram utilizados como instrumentos de coleta de dados um formulário (Anexo A) aplicado ao quadro funcional e um questionário (Anexo B) aplicado aos dirigentes das empresas pesquisadas. A construção dos questionários utilizados fez parte do trabalho de pesquisa e teve como objetivo desenvolver um instrumental que permitisse identificar os modelos de gestão de Recursos Humanos e o Clima Organizacional, compreendendo diversas categorias e subcategorias, sendo estas os pressupostos que influenciam o modelo de gestão organizacional tais como: contexto, modelo de gestão, participação do trabalhador, motivação do trabalhador e sistemas de controle; o sistema de trabalho incluindo: forma de organização e realização do trabalho e o nível de qualificação do trabalhador; o perfil de atuação de Recursos Humanos compreendendo: o campo de atuação, nível hierárquico e forma de administrar da função de recursos humanos, sua participação na estratégia e contribuição esperada da mesma; técnicas de operacionalização: uso da ciência comportamental, políticas de relações sindicais, informações e comunicações, políticas de contratação, políticas de treinamento e desenvolvimento, políticas de remuneração e recompensas, políticas de emprego, políticas de carreira e políticas de avaliação de desempenho.

Para o desenvolvimento do instrumental foram necessárias várias etapas incluindo a construção, testagem, com utilização de amostra piloto, e aperfeiçoamento até a elaboração final.

Os dados foram coletados durante o ano de 2001, sendo a análise dos mesmos realizada através de tratamento estatístico simples objetivando construir a distribuição de frequências das respostas e de forma qualitativa, procedendo-se à sua interpretação com base nas categorias de análise presentes nos instrumentos.

Apresenta-se então nesse artigo uma breve revisão acerca das mudanças e tendências apontadas no contexto da gestão de recursos humanos, passando-se a seguir à discussão dos principais resultados obtidos na pesquisa, encerrando-se com algumas considerações finais sobre o modelo de políticas de gestão de Recursos Humanos identificado nas empresas pesquisadas.

⁵ MONTTOYA, Marco Antonio et al. O agronegócio nos Estados da Região Sul no Período de 1985 a 1995. Revista Economia Aplicada (USP), São Paulo, vol. 5, n. 1, p. 99-127, jan./mar. 2001.

⁶ BARBETTA, Pedro Alberto. Estatística Aplicada às Ciências Sociais. Florianópolis: Editora da UFSC, 1994.

2 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS: UM MODELO EM TRANSIÇÃO

A década de 90 no Brasil caracteriza-se pela preparação para a competitividade, com a busca de inserção num contexto de economia globalizada, onde a qualidade deixa de ser um diferencial para ser uma característica básica dos produtos e serviços. Entretanto, competir nesse mercado significava atingir padrões de performance muito mais elevados, tendo em vista a defasagem entre o desempenho das empresas nacionais e internacionais que era então muito grande.⁷ Assim, a constatação das diferenças entre resultados e desempenhos estimula muitas empresas à implantação de políticas de melhorias, inspiradas no chamado “modelo japonês” e nos princípios da Qualidade Total, o que influenciou significativas mudanças na organização do trabalho, no papel do trabalhador e nas relações entre empresas e trabalhadores.

Entre os impactos mais importantes para a organização e gestão do trabalho, Ruas⁸ destaca que os Programas de Qualidade e Produtividade implicam maior capacitação dos trabalhadores, participação na elaboração de normas e procedimentos de controle da qualidade, responsabilidade pelo controle da qualidade, polivalência e multifuncionalidade, organização do trabalho com base em equipes, redução de taxas de turnover e absenteísmo e redução dos conflitos entre trabalhadores e empresas.

Segundo Lima,⁹ as políticas de Recursos Humanos adotadas nos últimos anos por um número cada vez mais significativo de empresas brasileiras baseiam-se em modelos propostos pelas empresas mais lucrativas do Primeiro Mundo que, por sua vez, têm encontrado no modelo japonês a sua fonte máxima de inspiração. A autora menciona as novas políticas de Recursos Humanos referindo-se às estratégias de gerenciamento adotadas, inicialmente, por um número reduzido de empresas ocidentais e que hoje se propagam rapidamente sob as denominações mais diversas: “gerenciamento estratégico participativo”, “gerenciamento do terceiro tipo”, “pósfordismo”, “gerenciamento da qualidade total”.

Conforme Lima,¹⁰ as organizações brasileiras passaram a buscar a solução dessas questões naquilo que se convencionou chamar de modelo japonês, cujos princípios podem ser resumidos em: estabilidade no emprego, salário acima da média do mercado, grande investimento na formação de empregados e na inovação tecnológica, maior polivalência dos trabalhadores, busca de adesão do sindicato aos objetivos da empresa, criação de um “mercado interno”, isto é, elaboração de um plano de carreira que permite à ascensão funcional, incentivo à participação dos empregados nas decisões relativas ao seu setor de trabalho, maior autonomia e maior controle do processo de trabalho por parte dos trabalhadores e redução dos níveis hierárquicos e fragmentação da empresa em pequenas unidades com a finalidade de facilitar seu controle.

Fleury e Fleury¹¹ analisam as transformações ocorridas em termos de gestão de pessoal associadas às mudanças ocorridas no contexto das organizações brasileiras a partir da década de 90. Relatam os autores que o sucesso alcançado pelas empresas japonesas levaram os países ocidentais a reverem suas concepções não apenas sobre a organização do trabalho, mas também sobre os modelos de gestão de pessoal.

Surge o conceito de Human Resources Management, ou gestão estratégica de Recursos Humanos, preconizando que as políticas de gestão de pessoal não devem ser passivamente integradas às estratégias de negócio, mas devem ser parte integrante desta estratégia. Fleury e Fleury¹² citam alguns pontos que demarcam as diferenças deste enfoque com relação ao anterior inspirado em pressupostos tayloristas-fordistas de gestão: a importância atribuída ao desenvolvimento do empregado, como recurso funda-

⁷ RUAS, Roberto. Novos Princípios Gerenciais e a Organização e Gestão do Trabalho. In: Reestruturação produtiva do Brasil. Brasília: SESI-DN. 52 p. (Caderno Técnico, n. 22)

⁸ Ibidem.

⁹ LIMA, Maria Elizabeth Antunes. Novas Políticas de Recursos Humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de trabalho. Revista de Administração, São Paulo, v. 34, n.3, mai./jun. 1994.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

¹² Ibidem.

mental para consecução das estratégias organizacionais; a importância do desenvolvimento do trabalho em equipes; a gestão da cultura para o sucesso organizacional; a preocupação com a estabilização da mão-de-obra; políticas de treinamento voltadas à preparação dos operários para a aplicação das novas técnicas, assim como para torná-los polivalentes; novos sistemas de pagamento e, finalmente, as políticas de participação, através de diferentes mecanismos, que procuram induzir o envolvimento que resulta na efetiva contribuição dos operários para a consecução das metas estabelecidas.

Wood Jr.¹³ refere a esse respeito a existência de um processo importante de mudança na organização do trabalho catalisado de fora para dentro. Segundo o autor este movimento representa uma superação do modelo taylorista-fordista com a adoção de princípios de flexibilidade e adaptabilidade, incluindo também a descoberta de aspectos simbólicos e culturais das organizações. Na prática, este movimento gera fortes impactos sobre as redes de valores e significados, especialmente nas camadas hierárquicas superiores. Como este movimento tem-se dado principalmente nos centros estratégicos e nas áreas produtivas, a Função de Recursos Humanos (FRH) tende a ser marginalizada pelo processo, não raro impondo resistências.

Wood Jr.¹⁴ analisa então a transformação da FRH caracterizando primeiramente uma função mais tradicional, herdeira da Escola de Relações Humanas, na qual a FRH ganha contornos de atividade de apoio, marcadamente técnica com funções específicas, como seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal. Segundo o autor, pelo menos desde o fim da década de 70, a conjuntura de mercado e suas implicações para a organização do trabalho fizeram surgir outra FRH, desta vez ligada aos setores operacionais e voltada diretamente para a gestão dos processos de mudança e para a melhoria dos níveis de performance e produtividade. Sem as raízes da FRH tradicional esta nova FRH, nem sempre bem definida, passou a apropriar-se, de forma instrumental, de conceitos e recursos pouco usados e até desconhecidos de sua antecessora.

A esse respeito Paim,¹⁵ caracteriza um modelo 'Tradicional' de políticas de gestão de Recursos Humanos, identificado com aspectos dos modelos de gestão taylorista-fordista e tecnoburocrático, o qual já não corresponde as necessidades organizacionais atuais, devido ao seu cunho burocrático e pouco voltado à eficácia.

Desse modo, é mencionado o surgimento de um modelo 'Emergente' de gestão de políticas de Recursos Humanos nas organizações brasileiras, as quais, inspiradas em práticas adotadas em empresas consideradas bem sucedidas nos Estados Unidos e Japão, passaram a desenvolver políticas de Recursos Humanos identificadas com aspectos do modelo de gestão da excelência. No tocante ao modelo 'Tradicional', seus pressupostos e formas de ação parecem claramente delineados tanto em nível da teoria quanto da prática. No que se refere ao modelo 'Emergente', entretanto, o mesmo parece estar se delineando no contexto de nossas organizações, não estando ainda suficientemente claro se irá se transformar numa contribuição importante ou apenas mais uma "moda" conceitual.

Paim¹⁶ propõe uma descrição de suas características predominantes, a qual é apresentada no Quadro a seguir onde podem ser comparados os modelos 'Tradicional' e 'Emergente'.

¹³ WOOD JR., Thomaz. Mudança organizacional e transformação da função de recursos humanos. In: WOOD JR. Thomaz (org.) Mudança organizacional. São Paulo: Atlas, 1995. Pg. 221-242.

¹⁴ WOOD JR., Thomaz, op. cit.

¹⁵ PAIM, Denise. As políticas de recursos humanos e repercussões psicossociais no ser humano trabalhador. Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro sócio-econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.

¹⁶ PAIM, Denise, op. cit.

Modelos tradicional e emergente de gestão de recursos humanos

	MODELO 'TRADICIONAL'	MODELO 'EMERGENTE'
Pressupostos		
Contexto	Constância e regularidade, pouca competitividade.	Liberalização do mercado, globalização, competição.
Modelo de Gestão	Especialização, parâmetros tayloristas ou fordistas. Hierarquia vertical, centralização.	Inspiração no modelo japonês e princípios da Qualidade Total. Descentralização, flexibilidade.
Participação do Trabalhador	Obediência aos objetivos organizacionais, pouco envolvimento na concepção do trabalho.	Comprometimento e adesão aos objetivos organizacionais, participação, maior autonomia e controle do processo de trabalho.
Motivação do Trabalhador	Incentivos financeiros e materiais.	Realização e reconhecimento.
Sistemas de Controle	Controles hierárquicos explícitos.	Interiorização do controle.
Sistema de Trabalho		
Organização do Trabalho	Racionalização e divisão.	Descentralização, flexibilidade.
Realização do Trabalho	Individualizado.	Em equipe, conjugação de cooperação e competição.
Qualificação do Trabalhador	Exigências de formação e qualificação mínimas.	Qualificação, multifuncionalidade, profissional de processos.
Perfil de Atuação de RH		
Campo de Atuação	Atividades de apoio, caráter técnico e operacional.	Consultoria, fornecedor de sistemas.
Nível Hierárquico	Posição secundária.	Participação junto à cúpula.
Forma de Administrar	Centralizada, operacional.	Descentralizada, compartilhada.
Participação na Estratégia	Somente na implantação.	Participação no planejamento e implantação.
Contribuição Esperada	Cumprimento das regras, disciplina, eficiência.	Eficácia, contribuição aos resultados financeiros.
Técnicas de Operacionalização		
Ciência Comportamental	Ênfase na previsão e controle do comportamento.	Ênfase na criação de cultura e valores compartilhados.
Políticas de Relações Sindicais	Confronto e barganha, divergência de interesses.	Busca integrar o sindicato aos objetivos da empresa.
Informações e Comunicação	Caráter formal e burocrático.	Intensa e informal.
Políticas de Contratação	Aptidões restritas a um cargo ou conjunto de cargos.	Potencial de desenvolvimento futuro.
Políticas de T & D	Execução correta das tarefas.	Desenvolvimento contínuo.
Políticas de Remuneração e Recompensas	Individualizada, com base nas atribuições do cargo.	Associada ao desempenho, competitiva, sistemas de participação nos lucros.
Políticas de Emprego	Rotatividade, visão de curto prazo.	Estabilidade, vinculada ao desempenho.
Políticas de Carreira	Rígidas, especializadas, mobilidade vertical.	Flexíveis, longo alcance, mobilidade vertical e horizontal.
Política de Avaliação de Desempenho	Individualizada, voltada a aspectos legais e administrativos.	Integrada à organização, estratégica.

Fonte: Paim (1999)

3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados levantados a partir deste estudo permitem caracterizar a estratégia de Administração de Recursos Humanos adotada nas empresas pesquisadas e discutir alguns de seus possíveis efeitos sobre sua dinâmica interna e externa, tendo em vista a importante influência dos recursos humanos na atualidade, no que se refere ao desempenho corporativo e vantagem competitiva sustentados.

Com relação ao contexto no qual as organizações estão inseridas, observa-se uma divergência de opiniões entre os dirigentes e profissionais pesquisados, onde 51% possui a percepção de um ambiente competitivo e dinâmico, frente à 45% que percebe esse mesmo ambiente caracterizado pela constância e regularidade.

Apesar dessa divergência de opiniões sobre o contexto em geral, verifica-se a existência de concordância no que se refere a alguns aspectos, sendo que a maioria dos pesquisados considera ser mais importante para sua empresa manter o padrão a inovar, bem como a maioria concorda que a empresa não enfrenta maiores dificuldades no tocante a oferta de mão-de-obra qualificada.

O modelo de gestão adotado pode ser caracterizado pela influência de parâmetros tayloristas ou fordistas, com ênfase na hierarquia vertical e centralização. Verifica-se, através das informações coletadas que essas organizações enfatizam as normas disciplinares e procedimentos formais, bem como a definição clara de responsabilidades e atribuições, salientando-se que 81% dos pesquisados entende que a empresa possui regras claras na distribuição dos cargos e suas atribuições, 80% percebe que as normas e procedimentos formais costumam ser observados, 72% refere que a empresa possui uma forma de realização de trabalho padronizada e 79% considera fundamental para a empresa que a hierarquia seja seguida.

Num momento em que os modelos de gestão tendem para a descentralização e flexibilização, pode-se inferir que a manutenção desses parâmetros relaciona-se ao fato de que as empresas em mercados mais conservadores, cujos produtos integram a cadeia inicial de transformação, ainda dão maior importância à eficiência e racionalidade dos processos, com prioridade às rotinas padronizadas de produção. Dessa forma, o sistema é mantido através da delimitação rígida que evidencia-se no trabalho especializado, no sistema formal de comunicação das regras e procedimentos e na existência de controles hierárquicos disciplinares explícitos, visando assegurar a previsibilidade do comportamento e padronização do desempenho dos participantes.

Acredita-se que esse fenômeno ainda persiste nessas empresas pelo fato das mesmas concentrarem as suas atividades principais no trabalho rotineiro de produção, não tendo sido ainda afetadas pelo conceito de trabalho intelectual, a que se refere Drucker apud Fleury e Fleury,¹⁷ de que o conhecimento seria, cada vez mais, o principal fator de produção.

Nesse contexto, a participação do trabalhador se dá através da obediência aos objetivos organizacionais expressos através das regras vigentes, havendo pouco envolvimento do mesmo na concepção do trabalho, sendo que a motivação é substituída pelos incentivos financeiros e materiais, confirmados na certeza do pagamento de salários em dia, bem como da segurança ou até estabilidade nos locais de trabalho. Além disso, a falta de motivação fica evidenciada no pouco conhecimento e participação do quadro funcional dessas empresas, no que se refere às suas políticas e planos, uma vez que a maioria dos respondentes, 82%, indica conhecimento quanto às normas e procedimentos que afetam diretamente à sua função, porém, 50%, manifesta insatisfação pelo desconhecimento das políticas globais, missão, planos futuros e resultados da organização em que trabalham.

Pode-se então inferir que, nessas empresas, o trabalhador ainda não alcançou um maior envolvimento com a concepção do seu trabalho e com os objetivos organizacionais, pois as orientações não o permitem. O que pode ser percebido pelas observações dos pesquisados é que o comprometer-se restringe-se quase que unicamente em fazer o que a chefia determina, caracterizando uma forma individualizada de realização do trabalho, sem permitir que o principal ator possa adquirir um maior significado do mesmo, conforme salienta Covey,¹⁸ utilizando toda a sua capacidade e potencial para ter a sensação de estar realizando algo importante para si e para a empresa. Indicando, assim que a participação nos destinos da organização está restrita unicamente à sua tarefa que deve ser bem executada.

¹⁷ FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

¹⁸ COVEY, Stephen R. Liderança baseada em princípios. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

No tocante ao perfil do trabalhador, verifica-se a predominância de uma mão-de-obra pouco qualificada nas empresas pesquisadas, onde 41,8% dos funcionários está em nível de primeiro grau e 43,3% em nível de segundo grau, estando a maioria situada numa faixa salarial de até dois salários mínimos, 51,9%, seguidos daqueles que recebem até quatro salários mínimos, 23%, conforme demonstrado nas tabelas 1 e 2, podendo-se relacionar as faixas salariais ao baixo nível educacional e possivelmente a essas empresas ainda não estarem sentindo uma maior necessidade de investir em recursos humanos qualificados, o que fica evidenciado pelas colocações dos próprios dirigentes, visto que em apenas uma dessas empresas foi referida a preocupação em elevar o nível de escolaridade dos funcionários, assim como somente 8% dos dirigentes consideram importante praticar salários acima de mercado.

Os dados analisados indicam que a grande maioria da massa trabalhadora está assentada na baixa qualificação, não evidenciando-se a possibilidade de mudar o perfil ora levantado no qual o número de funcionários com maior escolaridade (3º grau completo e especialização) e correspondente faixa salarial maior corresponde ao percentual de apenas 6,9%.

Tabela 1 - Grau de escolaridade

Escolaridade	Nº	%
1º grau incompleto	154	32,5
1º grau completo	44	9,3
2º grau incompleto	45	9,5
2º grau completo	165	34,8
3º grau incompleto	32	6,8
3º grau completo	30	6,3
Especialização	3	0,6
Omissão	1	0,2
Total	474	100

Fonte: Formulário aplicado ao quadro funcional, 2001

Tabela 2 - Salário

Faixa salarial	Nº	%
De 0 a 180,00	22	4,6
De 181,00 a 360,00	246	51,9
De 361 a 540,00	109	23,0
De 541 a 720,00	44	9,3
De 721,00 a 900,00	24	5,1
De 901,00 a 1.080,00	8	1,7
De 1.081,00 a 1.260,00	10	0,2
De 1.261,00 a 1.440,00	1	0,6
De 1.441,00 a 1.620,00	3	1,3
Acima de 1.621,00	6	0,2
Omissão	1	
Total	474	100

Fonte: Formulário aplicado ao quadro funcional, 2001.

O perfil da classe trabalhadora empregada nessas empresas corrobora os resultados encontrados em levantamento anterior em 236 empresas de agronegócio pertencentes à região estudada, nas quais,

segundo Oltramari e Paim,¹⁹ não há um investimento e uma maior preocupação com a educação formal dos funcionários, o que ainda não é considerado um fator importante para o sucesso e prosperidade dos empreendimentos.

O quadro descrito pode ser entendido através da colocação de Paim,²⁰ de que no caso dos modelos de organização da produção de influência taylorista/fordista, a adoção dos mesmos relaciona-se a parâmetros ambientais tais como, o de mercado protegido, com pouca competitividade e maior estabilidade, com o predomínio da produção e consumo em massa, onde não existe maior necessidade de recursos humanos qualificados, sendo que a mão-de-obra abundante e barata é tratada ainda como uma vantagem comparativa no caso do Brasil.

A esse respeito Fischer²¹ refere que, os principais resultados obtidos com a utilização de modelos organizacionais baseados nesses princípios são a ampliação da capacidade de produção, com a concentração do trabalho produtivo em maior espaço de tempo e a eliminação da capacidade ociosa de instalações, equipamentos, instrumentos e trabalhadores; em alguns casos há a substituição do trabalho humano pela máquina; a desvalorização do trabalho humano tanto em termos de potencial físico e intelectual necessário, quanto, e conseqüentemente, em termos dos níveis salariais atribuídos a essa força de trabalho desqualificada; a mudança da composição da força de trabalho, que amplia o volume de trabalhadores desqualificados demandados para tarefas indiferenciadas, enquanto a parcela de trabalhadores qualificados agregada ao processo é significativamente menor; o que induz à presença de um amplo exército de reserva, principalmente em economias periféricas e em conjunturas de recessão.

Quanto à função de Recursos Humanos, verificou-se que a mesma está formalmente estruturada nas empresas pesquisadas, envolvendo atividades relacionadas aos aspectos legais e burocráticos relativos aos funcionários, como também atividades de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, programas e serviços dirigidos ao quadro funcional, situada num nível hierárquico de média gerência, não possuindo uma participação mais expressiva na definição dos planos globais e estratégias organizacionais.

Com relação aos dirigentes pesquisados, os mesmos ocupam cargos de direção e gerência sendo estes os que elaboram as políticas de Recursos Humanos da empresa, situando-se principalmente em nível administrativo. Os ocupantes dos cargos de administração da área de Recursos Humanos encontram-se em nível de gerência e assistente, possuindo em sua maioria curso superior completo e incompleto, seguido de 2º grau, havendo um número pouco significativo de dirigentes com nível de pós-graduação, num percentual de apenas 4%.

Desse modo, verifica-se que a responsabilidade pela definição das políticas de Recursos Humanos encontra-se na maior parte dos casos concentrada nos diretores das empresas, 67%, enquanto que a própria área possui uma participação menos expressiva, num percentual de 25%.

Os dados coletados revelam que os profissionais da área possuem dificuldade em intervir e discutir as políticas, encontrando-se mais em nível de execução, voltados ao atendimento dos aspectos disciplinares e legais. Outro fator que aparece para discussão é que em muitos casos a definição das políticas de Recursos Humanos é feita caso a caso, evidenciando que, na percepção desses dirigentes, a administração de Recursos Humanos ainda não integra a estratégia dos negócios da empresa, não sendo vista, portanto, como fator fundamental para enfrentar a competitividade de mercado. Quanto à posição hierárquica, os dados indicam que a função situa-se em nível de gerência de departamento, 33%, e setor, 25%, na maioria das empresas, salientando-se que em 14% destas a mesma sequer figura no organograma.

¹⁹ OLTRAMARI, Andrea; PAIM, Denise Tatim. Characteristics of Human Resources policies of the agribusiness: sectorial aspects of the companies of the Medium Plateau of the state of Rio Grande do Sul. In: X World Congress of Rural Sociology - XXXVIII Brazilian Congress of Rural Economics and Sociology, 2000, Rio de Janeiro. Anais... São Paulo: Sober, 2000a. p. 367

²⁰ PAIM, Denise, op. cit.

²¹ FISCHER, Rosa Maria. "Pondo os Pingos nos is" Sobre as Relações de Trabalho e Políticas de Administração de Recursos Humanos. In: Fleury, Maria Tereza; FISCHER, Rosa Maria (coord.). Processo e Relações de Trabalho no Brasil. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992. p. 19-50.

Não evidenciam-se dessa forma características da gestão estratégica de Recursos Humanos proposta por Fleury e Fleury,²² na qual “ surge o conceito de Human Resource Management, ou gestão estratégica dos recursos humanos, preconizando que as políticas de gestão de pessoal não devem ser passivamente integrados às estratégias de gestão, mas devem ser parte integrante dessa estratégia”.

Observando-se as atividades desenvolvidas pelas áreas de Recursos Humanos nessas empresas, pode-se referir que as mesmas ainda persistem no modelo tradicional, uma vez que são mencionadas prioritariamente atividades concentradas em atender às rotinas, com poucas iniciativas diferenciadas como por exemplo: programas de qualidade de vida, desenvolvimento de pessoal e plano de carreira.

A contribuição esperada da área de Recursos Humanos pelos dirigentes pesquisados pode ser visualizada na tabela 3, destacando-se nos primeiros lugares manter a disciplina do quadro funcional, dispor de recursos humanos qualificados e motivados e manter em dia as obrigações trabalhistas.

Tabela 3 - Contribuição esperada da área de RH

Contribuições	%
Manter a disciplina do quadro funcional	1º
Dispor recursos humanos qualificados e motivados	2º
Manter em dia as obrigações trabalhistas	3º
Assegurar o cumprimento das normas e regras	4º
Contribuir para o aumento da produtividade	5º
Incentivar a responsabilidade dos funcionários	6º
Disseminar objetivos e princípios comuns dentro da empresa	7º
Contribuir com o clima ou ambiente agradável	8º
Auxiliar a organização a adquirir um diferencial competitivo	9º
Evitar conflitos com sindicato	10º
Evitar conflitos com os empregados	11º
Oportunizar um trabalho interessante e criativo	12º

Fonte: Questionário aplicado aos dirigentes, 2001.

Como pode ser visto, aparecem somente em sétimo lugar disseminar os objetivos e princípios comuns dentro da empresa, em nono lugar auxiliar a organização a adquirir um diferencial competitivo e em último lugar oportunizar trabalho interessante e criativo. Os dados demonstram que os dirigentes concentram a administração dos recursos humanos nos aspectos de evitação de conflitos e cumprimento das obrigações legais. Em última análise, a contribuição da área de Recursos Humanos não é colocada como estratégica, não sendo prioritário, até o presente momento, para as empresas pesquisadas, disseminar valores, princípios e objetivos o que constitui-se a base de uma gestão participativa de recursos humanos.

No que se refere às técnicas de operacionalização implementadas pelas áreas de Recursos Humanos dessas empresas, as estratégias de contratação e seleção de pessoal, priorizam como critérios de contratação o potencial e capacidade para desempenhar o cargo, 22%, referências de empresas anteriores, 14%, e em terceiro lugar experiência anterior, num percentual de 13%. Observa-se através da opinião emitida por dirigentes e profissionais da área que as contratações ainda privilegiam os aspectos exclusivamente de produção destinados ao exercício de atividades que requerem pouca qualificação, uma vez que o ensino formal ou profissionalizante recebe pouca atenção entre os requisitos considerados importantes.

Dessa forma, as políticas de contratação baseiam-se na medição das aptidões dos candidatos, visando escolher indivíduos cujos atributos farão com que tenham um melhor desempenho na função, com

²² FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme, op. cit., p. 62.

critérios de seleção apoiados na descrição do cargo: “o homem certo no lugar certo”,²³ onde o empregado é contratado especificamente para um cargo ou conjunto especializado de cargos.

Quanto às políticas de treinamento e desenvolvimento, a grande maioria dos funcionários pesquisados, 76%, refere receber treinamento para que possa melhorar a execução do seu trabalho. No entanto, verifica-se discordância e certo desconhecimento, 51%, quanto às políticas de treinamento e desenvolvimento, principalmente no que se refere às oportunidades de desenvolver novas habilidades e à preparação para promoções.

Observa-se aí, uma perspectiva tradicional em termos de políticas de treinamento e desenvolvimento, onde este, conforme relata Paim,²⁴ ocorre de forma pontual, freqüentemente fora do ambiente de trabalho e com pequena abrangência. A necessidade de treinamento se restringe ao desempenho correto das tarefas. Para a maioria dos empregados de nível operacional, este resume-se ao chamado treinamento on the job.

Assim, a partir da análise dos dados colhidos, o perfil predominante da função de treinamento identifica-se com aquele descrito por Oltramari e Paim²⁵ em pesquisa anterior, sendo este um perfil mais tradicional, em que não evidencia-se uma maior valorização da função, no qual as atividades desenvolvidas focalizam em sua maioria o treinamento técnico operacional, não sendo demonstrada uma maior preocupação com aspectos de educação básica a qual seria um pré-requisito fundamental para o desenvolvimento mais amplo de ações em termos de Treinamento e Desenvolvimento.

A esse respeito, a maioria dos funcionários pesquisados, 82%, considera que para manter-se no emprego é preciso estar atualizado, assim como 58% entendem que ser promovido implica em obter um trabalho mais desafiador e com maiores responsabilidades, entretanto não identifica um maior investimento da empresa em sua qualificação.

A política de remuneração e benefícios aparece como um dos maiores pontos de insatisfação nas empresas pesquisadas, onde a maioria, 59%, mostra-se insatisfeita com a remuneração em relação ao mercado, considerando que os aumentos salariais não levam em conta a avaliação do seu desempenho, ou ainda, não tem claro os critérios para aumento de salário, bem como, 54%, discordam ou não possuem conhecimento, quanto aos empregados com melhor desempenho receberem os melhores salários.

A esse aspecto, pode ser associado o nível de insatisfação significativo também no que se refere à política de carreira, em que a maioria, 57%, não percebe chances de vir a ocupar melhores posições na empresa, referindo desconhecer os critérios utilizados para promoção, assim como 61% discordam sobre os empregados com melhor desempenho e qualificação possuírem melhores chances para serem promovidos.

Observa-se, entretanto, nesses itens, um índice elevado de concordância, 68%, no que se refere ao cumprimento das obrigações legais por parte das empresas e ao recebimento de aumento salarial nas épocas devidas.

Pode-se supor que nestas empresas a política salarial está voltada ao atendimento dos aspectos legais, não sendo utilizada como estratégia para aumento de produtividade, e não havendo, na percepção dos funcionários, uma relação entre desempenho/qualificação versus remuneração. Desse modo, os benefícios complementares não são empregados sob a forma de estratégia e envolvimento seguindo uma prática de relações oficialista e pouco articulada às estratégias gerais da empresa.

No tocante à percepção acerca do sindicato, as entidades sindicais não possuem um papel significativo na opinião dos trabalhadores pesquisados, uma vez que os mesmos demonstram, em sua maior parte, desconhecer a atuação do sindicato e seu relacionamento com a empresa, sendo que 79% consi-

²³ FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme, op. cit.

²⁴ PAIM, Denise, op. cit.

²⁵ OLTRAMARI, Andréa; PAIM, Denise. Um estudo sobre o perfil do treinamento nas empresas de Passo Fundo/RS. In: VIII Jornadas Transandinas de Aprendizagem: educação e trabalho no contexto da globalização, 2000, Frederico Westphalen. Resumos... Frederico Westphalen: Editora da URI, 2000b. p. 117

deram desnecessária a sua participação na resolução de possíveis problemas existentes entre capital e trabalho ou desconhecem suas possibilidades de intervenção.

Questionados sobre o desempenho, a maioria, 80%, considera que entre o quadro funcional há preocupação em atingir resultados e objetivos organizacionais, entretanto, 81% discordam quanto a estar informados sobre o que é esperado deles em suas atividades. Aparece também um índice elevado, 60%, de desconhecimento no que diz respeito aos critérios de avaliação de desempenho adotados pela chefia. Pode-se inferir a partir disso, que as avaliações de performance, ainda estão apoiadas em critérios de forte cunho subjetivo, ficando unicamente baseadas na concepção do que a chefia entende a respeito do que deve ser avaliado.

A partir desse resultado pode-se sugerir que nessas empresas, a avaliação de desempenho apresenta-se com um caráter informal, individualizado, sendo sua finalidade servir de subsídio às decisões de remuneração por mérito, baseado na percepção individual e na pressão da chefia para reconhecimento dos que trabalham no seu setor, sem uma sistematização adequada, não havendo feedback do supervisor para o empregado sendo que em alguns casos é documentada a avaliação do desempenho do indivíduo por motivos legais e administrativos, não constituindo-se um sistema voltado à melhoria.

Já referente à motivação do trabalhador, os dados demonstram que a administração dos recursos humanos restringe-se basicamente aos fatores que Herzberg²⁶ denomina como os de satisfação e insatisfação de incentivos, que modificam a direção comportamental através de recompensas e compensações, não constituindo-se fatores motivacionais. Assim, os fatores considerados mais importantes como forma de estímulo aos funcionários pelos dirigentes pesquisadas são os benefícios, boas condições de trabalho e higiene e segurança, sendo citados em último lugar o trabalho interessante e criativo e o enriquecimento de cargo.

Segundo os dados obtidos, parece existir um relacionamento satisfatório entre empresas e trabalhadores, não havendo indicativo de conflitos maiores, uma vez que a maioria dos respondentes, 84%, indica estar satisfeito com o tratamento dispensado pela empresa a seus funcionários, referindo não perceber a existência de controles disciplinares rígidos e de excessiva pressão, bem como, grande parte dos respondentes, 69%, manifesta sentir segurança no emprego, acreditando não depender exclusivamente dos resultados para permanecer na empresa.

Pode-se inferir que tal efeito positivo no ambiente de trabalho pode estar relacionado ao baixo nível de qualificação, pois para este trabalhador, ainda o mais importante é receber o seu pagamento em dia, pois está vinculado prioritariamente às suas necessidades básicas de sobrevivência. Daí que 66% consideram que a área de Recursos Humanos existe em função do cumprimento das funções legais. Pois para a percepção limitada pelo nível educacional do funcionário, o mesmo considera que tais funções elementares dos Recursos Humanos são as principais, desconhecendo todo o potencial e as novas tendências e evolução da administração da área.

Essa ponderação pode ser alargada pelo fato que nenhuma das empresas, até o presente momento, possui alguma forma de remuneração ou programa de participação nos resultados. Os dados indicam que a participação do trabalhador está restrita a reuniões periódicas, 40%, pesquisa de opinião, 18%, e caixas de sugestão, 11%, evidenciando uma visão de adequação e obediência da força de trabalho aos objetivos organizacionais, baseando-se no conceito de que as pessoas têm direito a um tratamento digno e de que a performance do trabalho baseia-se no grau de coerência entre interesses individuais e organizacionais, sendo o envolvimento dos trabalhadores com propósitos e metas da empresa, em geral, muito baixo.

Com base nos dados levantados, as principais características do modelo de gestão de Recursos Humanos adotado nas empresas pesquisadas foram então resumidas no Gráfico a seguir.

²⁶ HERZBERG, Frederick. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, Cecília; CODA, Roberto (org.). Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 108-129.

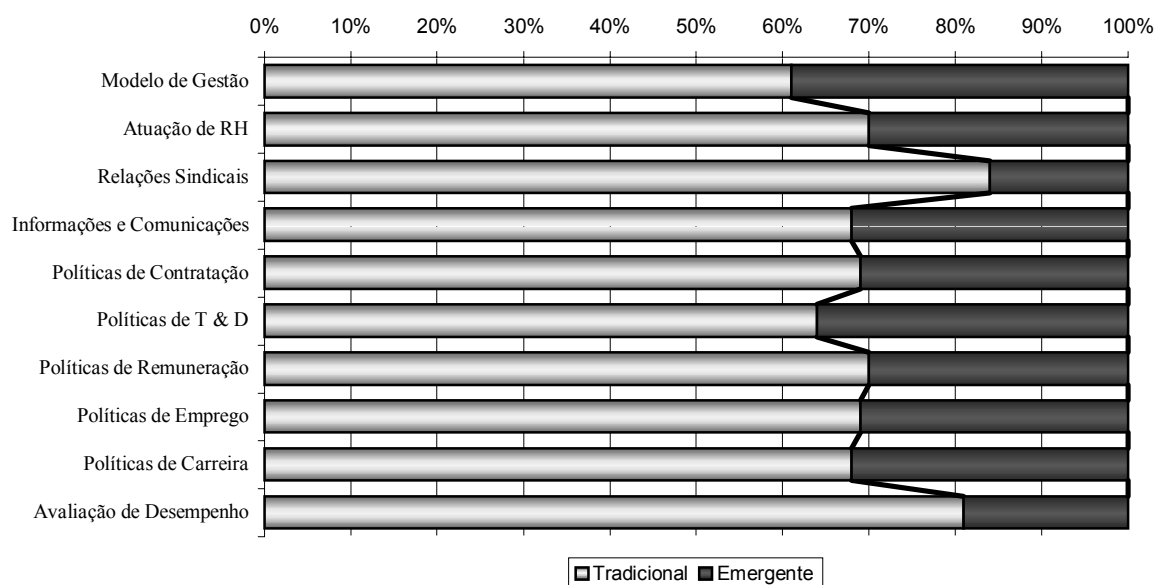


Gráfico 1 - Modelo de gestão de recursos humanos

Os percentuais globais obtidos em cada uma das categorias estudadas, corroboram a predominância da orientação Tradicional em termos de modelo de gestão, destacando-se entre as políticas com orientação mais identificada com o modelo Tradicional, as políticas de Relações Sindicais, Remuneração e Benefícios e Avaliação de Desempenho.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos dados colhidos permite traçar o perfil predominante da função de Recursos Humanos nas empresas pesquisadas, podendo este ser identificado com o perfil Tradicional, descrito por Paim,²⁷ ou com os modelos inspirados em enfoque taylorista/fordista²⁸ em que não evidencia-se uma maior valorização da função, havendo uma atuação predominantemente burocrática e disciplinadora, não estando a função de Recursos Humanos voltada ao enfoque estratégico de participação na consecução dos resultados organizacionais.

Apesar da predominância do modelo tradicional de gestão, verificam-se entre seus efeitos alguns aspectos positivos, tais como a existência de um clima organizacional satisfatório, onde, apesar de alguns fatores onde predominam o descontentamento por parte do quadro funcional (salário, carreira, desenvolvimento e participação) os funcionários referem gostar da empresa, certa forma de tranquilidade no trabalho, sentem que a empresa se preocupa com eles, as relações humanas são positivas, havendo proximidade entre as pessoas, não existindo um clima exacerbado de competitividade ou a busca frenética por resultados como uma forma de pressão, característica do modelo emergente.

No tocante ao impacto do modelo de gestão sobre os aspectos de competitividade e produtividade na organização, observa-se que o mesmo, apesar de suas limitações, não está implicando no momento num comprometimento dos resultados dessas empresas, o que pode ser explicado pelo fato das mesmas manterem ainda um sistema de trabalho bastante simplificado, que ainda não requer mão-de-obra qualificada, assim como em seu produto predomina a padronização e não a inovação.

Por um lado o modelo atual é compatível com a demanda que as empresas enfrentam no momento, entretanto, analisando-se as tendências de transformação do ambiente em que as mesmas estão inseridas, acredita-se que a médio e longo prazo essas empresas possam vir a comprometer a sua

²⁷ PAIM, Denise, op. cit.

²⁸ FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme, op. cit.

competitividade porque o modelo oferece limitações no que diz respeito a adoção de novas tecnologias, novas metodologias, novos processos, bem como a capacidade de reagir conforme as necessidades de mercado.

Cabe salientar que algumas das empresas pesquisadas parecem se dar conta dessas questões, observando-se nas mesmas um movimento no sentido de iniciar a implementação de algumas mudanças, por exemplo: programa de participação em resultados, programas de qualidade de vida para seus funcionários, melhor sistematização da área de Recursos Humanos.

Percebe-se então, a partir disso, a necessidade de um maior desenvolvimento da função de Recursos Humanos no contexto estudado, especialmente no que tange às técnicas de operacionalização, as quais parecem estar ainda pouco desenvolvidas nas empresas pesquisadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBETTA, Pedro Alberto. Estatística Aplicada às Ciências Sociais. Florianópolis: Editora da UFSC, 1994.

CAMPOS, Sérgio. Profissional de vanguarda. RH em síntese, São Paulo, v. 36, n.4, jul. 1997.

COVEY, Stephen R. Liderança Baseada em Princípios. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FISCHER, Rosa Maria. “Pondo os Pingos nos is” Sobre as Relações de Trabalho e Políticas de Administração de Recursos Humanos. In: Fleury, Maria Tereza; FISCHER, Rosa Maria (coord.). Processo e Relações de Trabalho no Brasil. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992. p. 19-50.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HERZBERG, Frederick. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, Cecília; CODA, Roberto (org.). Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 108-129.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. Novas Políticas de Recursos Humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de trabalho. Revista de Administração, São Paulo, v. 34, n.3, mai./jun. 1994.

MONTOYA, Marco Antonio et al. O agronegócio nos Estados da Região Sul no Período de 1985 a 1995. Revista Economia Aplicada (USP), São Paulo, vol. 5, n. 1, p. 99-127, jan./mar. 2001.

OLTRAMARI, Andrea; PAIM, Denise Tatim. Characteristics of Human Resources policies of the agribusiness: sectorial aspects of the companies of the Medium Plateau of the state of Rio Grande do Sul. In: X World Congress of Rural Sociology - XXXVIII Brazilian Congress of Rural Economics and Sociology, 2000, Rio de Janeiro. Anais... São Paulo: Sober, 2000a. p. 367

_____. Um estudo sobre o perfil do treinamento nas empresas de Passo Fundo/RS. In: VIII Jornadas Transandinas de Aprendizagem: educação e trabalho no contexto da globalização, 2000, Frederico Westphalen. Resumos... Frederico Westphalen: Editora da URI, 2000b. p. 117

PAIM, Denise. As políticas de recursos humanos e repercussões psicossociais no ser humano trabalhador. Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro sócio-econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.

RUAS, Roberto. Novos Princípios Gerenciais e a Organização e Gestão do Trabalho. In: Reestruturação produtiva do Brasil. Brasília: SESI-DN. 52 p. (Caderno Técnico, n. 22)

WOOD JR., Thomaz. Mudança organizacional e transformação da função de recursos humanos. In: WOOD JR. Thomaz (org.) Mudança organizacional. São Paulo: Atlas, 1995. Pg. 221-242.